



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE CIRUGIA E  
IMPLANTOLOGIA ORAL DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, PARA EL  
PERIODO 2008-2012**

**ANDRÉS FERNANDO OJEDA ERAZO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE CIRUGIA E  
IMPLANTOLOGIA ORAL DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, PARA EL  
PERIODO 2008-2012**

**ANDRÉS FERNANDO OJEDA ERAZO**

**Monografía presentada para optar por el título de profesional en Comercio  
Internacional y Mercadeo**

**ASESOR**

**Dr. Bruce Kadier de la Parra Vallejo  
Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

**Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor.**

**Artículo 1 del acuerdo 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado.**

---

**Jurado.**

**San Juan de Pasto, Mayo del 2008**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios quien me dio una nueva oportunidad de vivir y me recompensa con lo mas lindo que tengo, mi David, a mis padres Libardo y Yury , quienes me han brindado todo su amor y apoyo incondicional, a los mejores hermanos del mundo Fabio, Jairo y Esteban. Lorena, el amor de mi vida gracias por todo.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
	18
1. INTRODUCCIÓN	18
1.1. MARCO TEÓRICO	20
1.1.1. MARCO LEGAL	20
1.1.1.1. Ley 100 de 1993	20
1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
1.2.1. Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial	21
1.3. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA	22
1.3.1. Origen de la estrategia	22
1.3.2. Definición y conceptos de estrategia	22
1.4. ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	26
1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO	26
1.5.1. Fases para la planeación estratégica de mercado	28
1.6. IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	29
1.7. POSICIONAMIENTO	29
1.7.1. Concepto de posicionamiento	30
1.7.2. ¿Porqué posicionarse?	31
1.7.3. Cómo determinar el posicionamiento de un producto.	31
1.8. PLAN ANUAL DE MERCADEO	32
1.8.1. Tipos de planes anuales de mercadeo.	33
1.9. ORGANIZACIÓN PARA LA PLANEACIÓN	35
1.10. MERCADEO DE SERVICIOS	36
1.10.1. ¿Qué son los servicios?	36
1.10.2. Características de los Servicios.	36
1.10.3. La estrategia de marketing en el sector servicios.	38
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
4. JUSTIFICACIÓN	41
4.1. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	41
4.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL	41
5. OBJETIVOS	43
5.1. OBJETIVO GENERAL	43
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	43
6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	44
6.1. ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	44
6.2. MÉTODO Y METODOLOGÍA	44
6.2.1. Método de Estudio	44
6.2.2. Metodología	44
6.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44

6.4	DELIMITACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO	45
6.4.1	Tamaño de la muestra	45
6.4.2	Cálculo del tamaño de la muestra	45
6.5	FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	46
6.6	FASES Y ACTIVIDADES	47
6.6.1	Obtención y manejo de información.	47
7	ANÁLISIS SITUACIONAL	48
7.1	DIAGNÓSTICO INTERNO	49
7.1.1	Misión	49
7.1.2	Visión	49
7.1.3	Objetivos corporativos	49
7.1.4	Valores	50
7.1.5	Principios Corporativos	50
7.1.6	Matriz Axiológica	50
7.1.7	Perfil de la Capacidad Interna PCI	51
7.1.8	Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	56
7.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO	57
7.2.1	Análisis competitivo del CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL.	57
7.2.2	Variables Sociales	58
7.2.3	Variables Económicas	58
7.2.4	Variables Político Legales	59
7.2.5	Variables Tecnológicas	59
7.2.6	Análisis Externo POAM	60
7.2.7	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	62
7.2.8	Método Porter	63
7.2.9	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	65
7.2.10	Matriz PEEA	68
7.2.11	Matriz del Grupo Consultor de Boston	70
7.2.12	Análisis DOFA	72
8	ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS DIRIGIDA A LA POBLACIÓN OBJETIVO	75
9	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	85
9.1	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	85
9.1.1	Estrategia A	85
9.1.2	Estrategia B	86
9.1.3	Estrategia C	87
9.1.4	Estrategia D	87
9.1.5	Estrategia E	88
10	CONCLUSIONES	90
11	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXO	93



## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Grupo de referencia	51
Cuadro 2. Matriz Axiológica	51
Cuadro 3. Capacidad directiva	52
Cuadro 4. Capacidad competitiva	53
Cuadro 5. Capacidad financiera	54
Cuadro 6. Capacidad tecnológica	55
Cuadro 7. Capacidad talento humano	55
Cuadro 8. Matriz de evaluación del factor interno	57
Cuadro 9. Comportamiento del desempleo	58
Cuadro 10. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades	61
Cuadro 11. Matriz de evaluación del factor externo	63
Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo	67
Cuadro 13. Fortaleza financiera	68
Cuadro 14. Ventaja competitiva	69
Cuadro 15. Estabilidad ambiental	69
Cuadro 16. Fortaleza de la industria	69
Cuadro 17. Análisis DOFA	74

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz del grupo consultor de Boston	71

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Método Porter	64
Gráfico 2. Matriz PEEA	70
Gráfico 3. ¿Qué clínicas o consultorios odontológicos conoce usted?	76
Grafico 4. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar una clínica o consultorio odontológico?	77
Grafico 5. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado en el CENTRO DE CIRUGIA?	78
Grafico 6. ¿Hace Cuanto tiempo utiliza los servicios del Centro de Cirugía?	79
Grafico 7. ¿Por qué medio conoce usted la existencia del centro de cirugía e implantología oral?	80
Grafico 8. ¿Qué sistema de crédito le gustaría para sus tratamientos?	81
Grafico 9. ¿En que horario le gustaría ser atendido?	82
Grafico 10. ¿Qué le gustaría encontrar en el centro mientras espera su turno?	83
Grafico 11. ¿Cómo le parece los servicios y atención del personal del centro?	83

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los usuarios del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL	93

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:** capacidad de realizar una acción.

**CLIENTE:** individuo u organización que toma una decisión de compra.

**ENCUESTA:** técnica de la investigación de mercados mediante la cual se recolecta información utilizando cuestionarios.

**ESTRATEGIA:** son programas generales de acción con despliegue de recursos para obtener objetivos generales. Su propósito es determinar y comunicar la imagen de la empresa y como se proyecta. Proporciona una estructura que guía el pensamiento, la acción, mas no señala como se van a lograr los objetivos.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** es el diseño, análisis y obtención de datos, y resultados pertinentes para una situación particular de mercado que afronta la empresa.

**MATRIZ:** arreglo matemático para realizar las valoraciones externas. Es el resumen de la valoración de las variables decisivas a través de la información.

**MERCADO:** todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio

**MARKETING:** es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de intercambio en un entorno dinámico.

**MEZCLA DE MARKETING:** combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promocionará, su precio, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y cumplir los objetivos del Marketing.

**OBJETIVO:** meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar.

**ORGANIZACIÓN:** sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

**PLAN:** estimación sistemática de las operaciones futuras en un periodo dado.

**PLANEACIÓN:** incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con él propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO:** es un resumen de los métodos y recursos requeridos para lograr las metas de una organización en un mercado objetivo específico.

**PONDERACIÓN:** indica importancia de un factor dentro de un conjunto de variables.

**PROCEDIMIENTO:** manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.

## **TERMINOS ODONTOLOGICOS**

**CIRUGÍA ORAL Y MAXILOFACIAL:** esta especialidad corrige por medio de la aplicación de técnicas quirúrgicas, las enfermedades de los dientes, de los maxilares y de los tejidos blandos que no tienen otra posibilidad de tratamiento.

**ENDODONCIA:** esta especialidad hace relación con la cámara y los conductos alojados en la corona clínica y en las raíces de dientes y molares, cavidades en donde se encuentra alojada la pulpa dentaria. La técnica de endodoncia persigue eliminar los residuos de la pulpa dentaria y alisar las paredes de la cámara y conductos.

**IMPLANTOLOGIA:** es la técnica en la cual los implantes dentales artificiales sustituyen a las raíces naturales de los dientes; éstos permiten el reemplazo no removible de los dientes en los maxilares que los han perdido.

**ODONTOLOGÍA GENERAL:** procedimiento que conciernen el tratamiento de calzas (resinas, fotocurado), exodoncias, sellantes, profilaxis (limpieza de dientes), detartraje, fluorización, revelado de placa bacteriana.

**ODONTOPEDIATRIA:** aplica todas las técnicas de las demás áreas de la odontología a los pacientes en edades tempranas

**ORTODONCIA:** es el conjunto de medidas terapéuticas, encaminadas a reestablecer el correcto ordenamiento de los órganos dentarios, dentro de los

procesos maxilares superior e inferior y éstos entre sí, en relación con el complejo Cráneo – facial y con las articulaciones temporo – mandibulares.

**PERIODONCIA:** esta especialidad tiene que ver con el mantenimiento en condiciones biológicas de los tejidos de soporte de los dientes a los huesos maxilares.

**PROSTODONCIA:** esta especialidad es la encargada de reemplazar tejidos dentarios perdidos por materiales inertes biocompatibles, estéticos y resistentes a la función masticatoria, prótesis parciales, totales, removibles, fijas, coronas (metal porcelana, porcelana)

## **RESUMEN**

EL CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL, del doctor Álvaro Javier Burbano, es una organización especializada en servicios odontológicos integrales, quien pretende consolidarse el mercado de la salud oral en la ciudad de San Juan de Pasto; esta empresa en la actualidad carece de la planeación estratégica de mercadeo, objetivos y metas claros que le permitan optimizar el uso de todos sus recursos y guiar su accionar a corto y mediano plazo en el entorno comercial de la ciudad.

Por lo tanto, el presente proyecto trata de encontrar una serie de recomendaciones dirigidas a la alta gerencia con el fin de que se tracen planes de trabajo, objetivos y metas claros, encaminados a conseguir un mayor posicionamiento, crecimiento y mayor participación en el mercado, tratando con ello de incrementar los beneficios económicos a través de la prestación de servicios especializados a sus clientes actuales, sino también crear o adaptar nuevos o servicios con marca propia.

Por tal situación, es conveniente realizar una adecuada planeación estratégica de mercadeo para evaluar los factores externos e internos que inciden en la competitividad de la empresa y de la misma manera establecer importantes estrategias comerciales para lograr que CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL satisfaga las necesidades, gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.



## **ABSTRACT**

THE CENTER OF ORAL SURGERY of the doctor Alvaro Javier Burbano, is an organization specialized in integral services of dentistry which consolidate the market of the oral health in the city of San Juan de Pasto; this company at the present time lacks the strategic planning of marketing, objectives and goals clearings that allow to optimize the use of all its resources and to guide its to work to short and medium term in the commercial environment of the city.

Therefore, the present project is about finding a series of recommendations directed to the high management with the purpose of that work plans, objectives and goals clearings are traced, guided to get a bigger positioning, growth and bigger participation in the market, being with it about increasing the economic benefits through the benefit of specialized services to their current clients, but also to create or to adapt new or services with own mark.

For such a situation, it is convenient to carry out an appropriate strategic planning of marketing to evaluate the external and internal factors that impact in the competitiveness of the company and in the same way to establish commercial important strategies to achieve that THE CENTER OF ORAL SURGERY satisfies the necessities, likes and the current clients' preferences and potentials

## INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, que se preocupan por alcanzar el éxito, saben que no pueden ignorar el entorno en el cual están inmersas, este es un mundo cambiante, que está regido por un sistema económico que no permite que organizaciones débiles económicamente, estructuralmente y funcionalmente logren alcanzar participación importante en el mercado.

Cuando los consumidores buscan las satisfacciones de sus necesidades, el mercadeo tiene como objetivo el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer los deseos y necesidades, sean estas personas u organizaciones a través de la oferta de bienes y servicios adecuados para tal fin, buscando con estas acciones el bienestar de la sociedad.

Visto de esta forma se plantea la necesidad de disponer de un plan estratégico de mercadeo para el CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, esto se debe a la falta de cobertura que se presenta en el sector salud. Además de los constantes cambios en los medios internos y externos que se presentan en el sector, se hace sumamente necesario disponer de un plan estratégico para poder tomar decisiones sobre lo que se debe hacer y de esta manera lograr que la empresa sea competitiva en su actividad, por esto se pretende responder a la futura dirección de la competencia, las necesidades de los clientes y la forma de alcanzar las ventajas competitivas.

Lo anterior, se vuelve aún más necesario y complejo cuando se habla de empresas dedicadas a la prestación de servicios o bienes intangibles, como es el caso del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, que es una organización especializada en servicios odontológicos integrales, quien pretende consolidarse y posicionarse aún más tanto financiera, administrativa y comercialmente en la ciudad de San Juan De Pasto, por lo tanto, debido a la falta de conocimiento en el área de mercadeo por parte del personal de la empresa, la gerencia busca apoyarse en el área de las ciencias económicas y administrativas, con el fin, de formular estrategias de marketing que les permitan posicionarse en el mercado, generar lealtad entre sus clientes, mejorar la imagen corporativa y su servicio al cliente.

Esta investigación consta de tres fases fundamentales en función del logro de los objetivos propuestos:

La primera consiste en un diagnóstico interno y externo de la empresa, quien es y como está dentro del mercado.

La segunda hace referencia al mercado al cual se pretende llegar, en este caso es el municipio de San Juan de Pasto.

En la tercera fase es la realización del plan estratégico de mercado, con el cual se pretende que la empresa logre un posicionamiento adecuado en el municipio.

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1 MARCO LEGAL

**1.1.1 Ley 100 de 1993.** El sistema de seguridad social en salud, plantea en la Ley 100 de 1993 un sistema de salud con dos regímenes paralelos: el contributivo, para los ciudadanos con capacidad de pago, y el subsidiado, para los más pobres. Para las personas que desean ingresar al régimen subsidiado se aplica una encuesta con el propósito de determinar en que nivel socioeconómico se encuentran.<sup>1</sup>

La ley 100 de 1993 es la reforma de la seguridad social y sin lugar a dudas la iniciativa social más importante en los últimos cincuenta años. Organiza el Sistema de Seguridad Social Integral y tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de contingencias que la afecten.

La situación social, económica y financiera de Colombia ha influido en el desarrollo del sistema de seguridad social en salud, puesto que en la actualidad cada vez más colombiano tienen acceso a cualquiera de estos dos tipos de regímenes. El gobierno ha implementado políticas que están ayudando a fortalecer el sistema de salud, a través de leyes, decretos, que permiten que los usuarios de la salud tengan más y mejores beneficios.

En la ley 100 se deja unos vacíos que no permite que se preste un mejor servicio a los usuarios del régimen subsidiado puesto que los centros prestadores de salud quedan supeditados a la acción de varios intermediarios, que les giran los recursos en lugar de recibirlos directamente (recursos que, muchas veces, quedan mermados en manos de agentes privados). Mientras tanto, las EPS privadas reciben mensualmente los recursos por cada una de las personas afiliadas, independientemente de que éstas utilicen o no los servicios. Esto conlleva una capitalización de estas empresas.

EL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL se rige bajo el código de ética del Odontólogo Colombiano mediante la ley 35 del 8 de marzo de 1989 y de su decreto reglamentario No. 491 del 27 de febrero de 1990. Emanado por el Tribunal Nacional de Ética Odontológica que emite fallos con responsabilidad, sobre los diferentes casos odontológicos.

---

<sup>1</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 de 1993. Santa fe de Bogotá D.C. 1993

## 1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

1. Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en las que están inmersas las organizaciones.
2. Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de competitividad y utilidades.
3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.
4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estadios superiores.

**1.2.1 Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial.** La efectividad con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de lo bien que realicen su trabajo los administradores. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.

Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: “Eficiencia” y “Eficacia”, dice que “Eficiencia” es “hacer correctamente las cosas” y “Eficacia” es “hacer las cosas correctas”.

## 1.3 LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

**1.3.1 Origen de la estrategia.** La palabra proviene del griego “*strategeia*”, que es el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

**1.3.2 Definición y concepto de estrategia.** La estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera perspectiva la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición el vocablo Programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad. Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de estrategia.

*K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action.*

Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

*H. Mintzberg, 1987. Fine Ps for strategy.*

La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P".

1. *Plan*, Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.
2. *Maniobra* (Utiliza la palabra "Play"), dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. *Patrón*, de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. *Posición*, identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.).
5. *Perspectiva*, relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

*F. David, 1994. Gerencia Estratégica.*

"Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial."

*J. B. Quinn. 1991. The strategic Process. Concepts. Context. Cases.*

"Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias

relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. “

*H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control.*

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.”

*C. H. Besseyre.*

“La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.”

*Theodore A. Smith.*

“La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.”

*A. Chandler J.*

“La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas.”

*Stephen Hamill Wheeler, Davis.*

“La estrategia puede ser definida con un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión.”

*Kenneth, Andrew.*

“La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.”

*G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección.*



“Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.”

Como se puede apreciar diferentes autores proponen distintas definiciones conceptuales sobre estrategia, sin embargo, en todas estas existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones generales.

La esencia de las definiciones de concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización con su entorno.
- La administración de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.

Como es natural, la estructura de organización proporciona el sistema de papeles relaciones que ayudan a las personas a lograr sus objetivos.

- *De personal:* Pueden haber muchas estrategias en el área de recursos humanos y relaciones publicas tratan de asuntos, tales como:
  - Relaciones Laborales
  - Compensación
  - Selección
  - Contratación
  - Capacitación
  - Evaluación, así como también, con áreas especiales de enriquecimiento de puestos.

*Relaciones Públicas:* Es difícil que las áreas estratégicas sean independientes, pero deben apoyar a otras áreas realizando esfuerzos importantes. Las estrategias deben diseñarse según el tipo de negocio al cual pertenece la compañía, su cercanía al público y su susceptibilidad de regulación por parte de las agencias gubernamentales.

## 1.4 ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

**A. Enfoque Ascendente.** Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

**B. Enfoque Descendente.** La iniciativa la toman los ejecutivos de la alta gerencia que pertenecen a la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de la gerencia media. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

**C. Enfoque Interactivo.** Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

**D. Enfoque a nivel dual.** La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización:

¿Cuándo adquirir y cuando deshacerse de negocios?

¿Qué propiedades asignar a las diversas unidades de organización?

## 1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO<sup>2</sup>

El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

Para ser eficaz el plan de mercadeo debe:

- Estar lo suficientemente estandarizado para permitir una redacción, discusión y aprobación rápidas

---

<sup>2</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Barcelona.Ed. Norma. 1997. p.45

- Prever las soluciones alternativas en función de la no realización de hipótesis consideradas y las acciones correctivas necesarias.
- Realizar regularmente, en las fechas previstas, un reexamen sistemático y las eventuales correcciones.
- Ser tratado como un instrumento de gestión, es decir, estricto en los objetivos fundamentales y las políticas básicas, y flexiblemente adaptable en las previsiones a corto plazo y la planificación de las cantidades.

El plan de mercadeo debe someterse a una serie de preguntas que permitan evaluar su efectividad:

- **Oportunidad:** ¿El plan o el proyecto, representan realmente una ventaja competitiva defendible?
- **Validez:** ¿Las hipótesis sobre las que está construido el plan son realistas y cuál es la calidad de la información en la que se apoyan?
- **Factibilidad:** ¿Tenemos los recursos financieros, humanos, el saber hacer (know How) y la voluntad de éxito necesarios?
- **Coherencia:** Los elementos del plan, ¿son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?
- **Vulnerabilidad:** ¿Cuáles son los riesgos y los factores que van a determinar el éxito o el fracaso?
- **Flexibilidad:** ¿En qué medida estamos atrapado por nuestras elecciones? ¿Podemos posponer la elección, reducir nuestros compromisos, reconvertirnos, diversificar, etc.?
- **Rentabilidad:** ¿Cuál es el atractivo financiero real del proyecto? ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

Estas preguntas deben aplicarse permanentemente a fin de permitir la revisión del plan.

El plan estratégico debe ser un documento escrito: tiene valor de contrato. Implica para cada uno de los responsables un compromiso de poner en práctica los medios necesarios para realizar el objetivo pretendido.

### 1.5.1 Fases para la planeación estratégica de mercado<sup>3</sup>

**A. Formulación.** Partiendo de la definición de los objetivos de la empresa y la identificación del negocio en el cual se encuentra la empresa, en esta etapa se emite un diagnóstico resultado del análisis de los entornos (macro y micro), siendo este la clave de la estrategia empresarial puesto que se debe tener dominio de un sector o de un segmento estratégico.

Es importante tener en cuenta dentro de la emisión del diagnóstico en el proceso de decisión estratégica, la filosofía corporativa de la empresa, es decir la misión, visión, políticas, etc. Puesto que ellas son una delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori de la empresa con el fin de concentrar los recursos en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Estos aspectos son importantes como guías y disciplinas.

Una vez conocida y aceptada la filosofía corporativa de la empresa, se puede proceder al análisis del medio ambiente o análisis externo y el análisis de las capacidades de la empresa o análisis interno.

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. Se trata de prever no solo la demanda cuantitativamente a partir de variables tales como la demográfica, evolución del consumo, etc. si no, también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a tecnologías nuevas o nuevos modos de vida.

El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa es interno, se procede evaluando las capacidades de esta: Capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc.

**B. Ejecución.** En esta etapa se formulan objetivos a posteriori derivados del diagnóstico, además de políticas, metas, planes y recursos utilizables. Finalmente, se realiza un análisis competitivo y un estratégico que permitan elaborar una estrategia óptima, es decir, a la vez deseable y realizable.

**C. Evaluación.** Es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otro totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, y no se implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el producto es tan

---

<sup>3</sup> VALDIVIESO J., Renato. Planificación Estratégica. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994. p.32

aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo del cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- El cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.

## **1.6 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

La importancia del plan estratégico radica en tres razones fundamentales:

- Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercados.
- El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc.
- La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

## **1.7 POSICIONAMIENTO**

Para poder entender a que se enfrenta una estrategia de mercadeo o una campaña de publicidad, hay que dar una mirada de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo o campaña de publicidad: la mente del consumidor.

Igual que un banco de memoria o el disco duro de una computadora, la mente tiene una “celda” para cada BIT de información que decide guardar.

De hecho, si vemos la manera como opera la mente, es realmente parecida a como funciona una computadora, pero con una gran diferencia: la computadora acepta todo lo que se le introduce, en cambio, la mente no. De hecho, tiende a rechazar todo aquello que trata de ser introducido por la fuerza.

Nuestra mente, como mecanismo de defensa ante el volumen de comunicaciones de hoy, revisa y desecha mucha de la información que hoy en día recibe. Sin embargo, el exceso de información que hoy en día nos bombardea hace que sea casi imposible de escapar.

Actualmente se dice que la mente tiende a aceptar sólo la nueva información que se relaciona con sus conocimientos y experiencias previas y filtra todo lo demás.

En una situación como esta, es cuando el término posicionamiento como la guerra por un lugar en la mente del consumidor, cobra mayor relevancia.

**1.7.1 Concepto de posicionamiento.** El término “Positioning”, adaptando al español como “Posicionamiento”, y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados “La era del posicionamiento” para la revista Advertising Age. Desde entonces, ellos han dado más de 500 charlas en 16 países y vendido más de 120.000 copias de esos artículos.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona, con relación a la competencia. El cerebro humano buscará clasificar los productos por categorías y características a fin de que sea más fácil y rápida la recopilación, clasificación y posterior recuperación de la información, igual que como funcionan los archivos, las bibliotecas y las computadoras.

Refleja, entonces, los procesos de clasificación y de consideración de los consumidores. Cada vez que un consumidor va a una tienda o supermercado en búsqueda de un producto, debe revisar en su cerebro, la información almacenada sobre la variedad de productos a los que tiene acceso y desarrollar todo un proceso de análisis antes de tomar su decisión.

El posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del individuo), como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- Las características físicas de los estímulos.
- La interrelación del estímulo con su entorno.
- Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

**1.7.2 ¿Porqué posicionarse?** Hoy en día existen demasiados productos, demasiadas compañías, demasiadas alternativas entre las cuales escoger, cada una gritando: “¡Soy la mejor opción!”, demasiado “ruido” en el mercado. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor. El ser humano objetivo de toda esta información, puede leer sólo entre 25 y 50 mil palabras en el mismo período y hablar apenas una quinta parte de esta cantidad.

Existe aun otra limitación. De acuerdo con George A. Miller, Psicólogo graduado de la Universidad de Harvard, la mente humana puede solo administrar siete marcas (unidades, nombres) por categoría: las siete maravillas del mundo, los número de teléfono de 7 dígitos. Entonces, “Garantizar un posicionamiento es el paso más importante en una venta efectiva” (Ron Rosenfeld, Len Sirowitz y Tom Lawson).

La posición del producto, es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas. Los consumidores toman un gran número de decisiones todos los días. Para realizar la reevaluación continua de numerosos productos, los compradores tienden a agrupar en su mente los productos para simplificar la decisión de compra.

**1.7.3 Cómo determinar el posicionamiento de un producto.** Los franceses tienen una frase en mercadeo que define este punto: “Cherchez le créneau” (buscar el hueco) y que no es otra cosa que buscar el sitio en el cual posicionarnos. Para los mercadólogos, definirse por un posicionamiento, no es cosa sencilla, por lo que antes debe responderse a sí mismo, a las siguientes preguntas que pueden ser fundamentales:

¿Quién es la competencia? Cada día se dedica más y más espacio dentro de los planes y estrategias de mercadeo para estudiar a la competencia. En primer lugar se encontrará un grupo de competidores primarios y luego uno de competidores secundarios. Una forma de averiguar cual es la manera correcta de agrupar a la competencia, consiste en preguntárselo a compradores del target a través de diversas actividades de investigación de mercados en las que ellos puedan manifestar cual sería el producto sustituto en caso de no encontrar nuestro producto.

¿Cómo es percibida nuestra competencia?. El reto en este punto consiste en identificar cual es el contexto sobre el cual se realiza el consumo, los atributos del producto y tipo de comprador.

¿Quién es nuestro consumidor?. Es muy importante a la hora de diseñar una estrategia de posicionamiento saber quién es nuestro consumidor: ¿Cómo está segmentado el mercado? ¿Qué lugar ocupa la categoría de nuestro producto en la

mente del consumidor? ¿Qué es lo que realmente motiva al consumidor a adquirir tal o cual producto?

¿Cuáles hábitos o actividades del consumidor son importantes para nuestro producto? Una vez identificado nuestro consumidor, se podrá profundizar en la segmentación.

¿Cuál es el posicionamiento actual (sí tiene alguno) de nuestro producto?. Consiste no en saber quienes somos, sino indagar quien creen los consumidores que somos. Es parte importante en este punto, no solo determinar el posicionamiento de nuestro producto, sino el de los de la competencia.

¿Cuál es la posición que deseamos ocupar?. Debemos, en primer lugar, determinar cual es el nicho en el cual hay espacio o que se encuentra disponible para nuestro producto.

¿De cuantos recursos para mercadeo disponemos? ¿Son suficientes? ¿Podremos alcanzar y mantener esta posición?. Para conquistar una posición, el “Share of Mind” (porción de la mente) del consumidor, es necesario de un esfuerzo constante a través del tiempo. Quizás deba hacerse una exhaustiva selección de los medios y del área geográfica dentro de la cual será lanzado el producto. Como estrategias en una guerra, es probable que debamos ir “poco a poco”: primero localmente, luego regionalmente y después nacional e internacional. Por otra parte es necesario hacer un análisis económico: el tamaño del mercado potencial y las posibilidades de penetración de nuestra marca. No solo para poder estimar, como en todo plan de mercadeo, las posibles ganancias de la empresa, sino para determinar cuantos consumidores potenciales existen como parte de alguna debilidad existente en los competidores del área donde nos vamos a desarrollar. Es muy probable que en base a este análisis económico se determine el presupuesto publicitario para el producto o marca.

¿Está nuestra publicidad en concordancia con el posicionamiento? ¿Lo apoya y fortalece?. Cuando se trata de una estrategia de posicionamiento, la creatividad queda en segundo plano. Es más importante un aviso orientado hacia la estrategia de posicionamiento que un aviso creativo.

## **1.8 PLAN ANUAL DE MERCADEO**

El Plan Anual de Mercadeo se realiza una vez elaborado el Plan Estratégico de Mercadeo, puesto que se trata con el mismo prever la implementación de las estrategias que a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución al Plan de Mercadeo. Estas acciones deben ir enmarcadas en un tiempo determinado e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.



La estructura habitual para desarrollar un Plan Anual de Mercadeo incluye:

- Análisis de situación
- Objetivos del plan anual de mercadeo
- Tácticas
- Acciones y programas de mercadeo mix
- Planificación temporal y presupuesto
- Seguimiento y control de resultados
- Evaluación mediante Índices de Gestión

El plan anual de mercadeo deberá ser establecido detalladamente en el tiempo, y además se convertirá en realizable con el acompañamiento de una dotación económica.

Estos planes sirven para tres propósitos básicos:

- Al igual que los diferentes planes de programa, los planes anuales sirven como mecanismo de comunicación que indica con claridad al personal vinculado a la actividad de mercadeo cuáles son los objetivos y los programas planeados y además servirá como guía de las actividades que se van a seguir.
- En una organización con múltiples productos, mercados u otras divisiones, los planes anuales sirven como datos importantes de entrada para el proceso de asignación de recursos. Usualmente, la alta gerencia revisará cada plan anual dentro de la organización, evaluará los recursos corporativos disponibles y aprobará o modificará los presupuestos con base en la valoración de las necesidades y contribuciones de cada unidad.
- Finalmente, una vez aprobado, el plan anual sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de la unidad organizacional. Puede ser útil hacer revisiones periódicas de la brecha desempeño-evaluación, a fin de hacer las modificaciones oportunas al plan. Además, el logro total de la unidad se evalúa principalmente frente al desempeño anual con respecto al plan.

**1.8.1 Tipos de planes anuales de mercadeo.** Las organizaciones pueden tener uno o varios planes anuales de mercadeo; además, el alcance del plan anual no es el mismo para todas las empresas. Básicamente, el número de planes y su alcance dependerá de la diversidad de productos y mercados de la firma y de su estructura organizacional.

- **Plan anual de mercadeo a nivel de negocios.** Con frecuencia, una organización con un solo producto o una sola línea de productos altamente

relacionados vende a través de una fuerza de ventas responsable únicamente de ese producto o línea. Esta no sólo es una situación típica de muchas firmas productoras de tamaño pequeño y mediano, sino que también puede tipificar unidades de negocios estratégicas o categorías de negocios dentro de una gran firma diversificada. En estos casos, se desarrolla un plan anual de mercadeo único para este negocio en particular (sea el negocio una empresa completa, una división o alguna otra unidad estratégica). De manera similar, los minoristas con una línea limitada, que se especializan en una categoría de producto, pueden desarrollar un plan único para todo el almacén bajo la orientación de un gerente de merchandising o del almacén. Por último, el director de mercadeo de una empresa de servicios para el consumidor, puede desarrollar un plan total de mercadeo. Estas firmas ofrecen una gran cantidad de servicios altamente relacionados y no acostumbran emplear fuerzas de ventas.

- **Planes anuales por producto o departamento.** Las firmas organizadas por línea de producto pueden requerir de planes separados para cada producto (o el sector minorista, para cada departamento). En estas situaciones, el número de programas que se incluyen en el alcance de los planes es limitado. Por ejemplo, es frecuente que un gerente de producto desarrolle los elementos de publicidad y promoción de ventas de un plan. No obstante, si se utiliza una fuerza de ventas común para varios productos administrados por separado, el gerente de producto no suele tener ningún control sobre el tamaño y los gastos en que incurre la fuerza de ventas; en esos casos, el presupuesto de ventas puede no ser una parte del plan. Finalmente, las grandes empresas de servicios (como los grandes bancos) pueden emplear planes de producto si algunos de los productos necesitan atención especial. Por ejemplo, muchos bancos desarrollan planes anuales separados para la comercialización de servicios que utilizan únicamente clientes corporativos (como ciertos servicios de manejo de pensiones).

Los planes corporativos y los planes de las divisiones deben ser consistentes con los objetivos con los objetivos de planeación del mercadeo corporativo.

- **Planes anuales de Ventas.** Un tercer tipo de plan es el plan anual de ventas. Si una fuerza de ventas es responsable de varios productos en una división, el gerente de ventas puede desarrollar un plan y un presupuesto separados que cubran solamente las responsabilidades de la fuerza de ventas. Los salarios, las comisiones y los gastos correspondientes a esa fuerza de ventas suelen ser los principales elementos en esos presupuestos. Sin embargo, estos aspectos pueden incluirse dentro del alcance del plan según la capacidad en la toma de decisiones que la fuerza de ventas tenga sobre descuentos, crédito, condiciones especiales de despacho, garantías y devoluciones de mercancía. El plan anual de ventas se integrará, con los diferentes planes de producto en el plan de la división.

En la práctica, cada organización desarrolla el método, el esquema o la forma que mejor se ajuste a sus necesidades. Sin embargo, existen dos clases básicas de datos de entrada para el proceso de planeación, las cuales deberán ser parte de cualquier plan:

- **Análisis amplio de la situación.** Una organización necesita realizar un análisis de la situación antes de diseñar su estrategia y sus programas de mercadeo. El análisis de la situación para un plan anual se dirigirá también hacia las actividades de los competidores, las tendencias de la industria y la productividad de los programas de mercadeo más recientes.
- **Objetivos el plan anual.** Los objetivos del plan anual se utilizan para orientar a la gerencia media en el desarrollo de estrategias y programas de mercadeo necesarios para alcanzar los objetivos del plan estratégico de mercadeo.

Los objetivos del plan estratégico de mercadeo suelen enunciarse en términos generales (como “aumentar la participación de mercado”). Los objetivos del plan anual de mercadeo suelen enunciarse en términos específicos en relación con tiempo y nivel (como “incrementar la participación de mercado del producto X de un 17 a un 20% en 6 meses, y hasta un 22% en un año). Cuando se indica de esta manera, los objetivos pueden brindar orientación más específica y estándares más medibles para evaluar el logro.

## 1.9 ORGANIZACIÓN PARA LA PLANEACIÓN

Debido a que el plan anual de mercadeo puede implicar elementos de diferentes programas en distintas organizaciones, no hay una manera única de asignar responsabilidad para el plan anual de mercadeo de un producto individual.

Aunque muchas de las empresas más grandes cuentan con un personal de planeación, estos individuos se involucran en primer lugar en la planeación a largo plazo y en suministrar información con respecto a los pronósticos a corto plazo y las condiciones del mercado. Por consiguiente, el papel del grupo de personal de planeación para desarrollar el plan anual es suministrar datos de entrada básicos en el análisis de las situaciones a corto plazo y en el establecimiento de objetivos. Adicionalmente, estos individuos pueden participar en el proceso de revisar los planes propuestos para garantizar que los supuestos clave del mercado (y en ocasiones los supuestos del costo de mercadeo), sean razonables.

## 1.10 MERCADEO DE SERVICIOS<sup>4</sup>

**1.10.1 ¿Qué son los servicios?** Se entiende por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto nos dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

**1.10.2 Características de los Servicios.**<sup>5</sup> Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- Intangibilidad. Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para

---

4 ARENAS, Luis Guillermo. El reto del mercadeo [online]. Disponible en internet <URL: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/concomerc.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/concomerc.htm). Santafé de Bogotá. (Noviembre 2004).

5 COWELL, D. Mercadeo de Servicios. Legis, 1991. Pág: 25 - 29

representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Recordemos que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

- **Heterogeneidad.** Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.
- **Percibibilidad.** Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.
- **Propiedad.** La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener

acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

**1.10.3 La estrategia de marketing en el sector servicios.** Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.
- El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de mercadeo.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro de cirugía e implantología oral, surge como iniciativa del especialista Álvaro Javier Burbano, quien tenía la idea de montar su propio centro especializado en implantología oral, cuando estaba adelantando su año rural, pero a raíz de la situación económica tan difícil que se vivía en ese entonces, decidió trabajar en consultorios de los centros de salud de los diferentes municipios de la ex provincia de Obando. Al cabo de diez años de trabajar decide especializarse en cirugía e implantología en el Colegio Odontológico Colombiano. Cuando el doctor Alvaro se gradúa de su especialización pide prestado un dinero y con los ahorros que aun tenía se monta el centro.

Actualmente, cuenta con 250 usuarios permanentes. Sin embargo esta cantidad podría incrementarse con el diseño, implementación y control de un plan estratégico de mercadeo. Dentro de éste, es de vital importancia formular un direccionamiento estratégico, puesto que en la mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas se guían mediante los enunciados de la misión corporativa, visión, políticas, credo, etc.; que constituyen la plataforma de la empresa. Este direccionamiento describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar su efectividad a largo plazo.

Es importante, por lo tanto, en un doble aspecto:

- En el plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos.
- En el plano externo porque contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los accionistas y el público en general.

Como se afirma anteriormente con el direccionamiento, se logrará una cultura e identidad corporativa que permita al cliente observar las diferencias en los servicios prestados por el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL, motivándolos a formar parte de la entidad. De esta manera se generará reconocimiento en el mercado y por tanto se incrementará la base de datos de usuarios.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL, en el municipio de San Juan de Pasto, podrá lograr un desarrollo integral, encaminado al crecimiento de esta empresa?



## **4. JUSTIFICACIÓN**

El hombre como “totalidad”, es una síntesis de cuatro componentes: lo económico, social, lo psicológico y lo biológico. Es un individuo que posee un complejo sustrato orgánico y biológico; con capacidad para pensar, sentir, desear y desarrollar una actividad incesante en continua relación con los demás. Es un ser capaz de transformar las dimensiones que lo componen, transformándose a sí mismo, dentro de un contexto político, social, cultural, ideológico, jurídico y económico.

En coherencia con el concepto de hombre está la definición de salud adoptada por la Organización Mundial de la Salud como “un estado óptimo de bienestar físico, mental y social y no simplemente como la ausencia de enfermedad”. Puede afirmarse también que la salud es un fenómeno colectivo de carácter social, es decir, un proceso y un producto social.

### **4.1 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

Se considera este proyecto económicamente importante para el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL, desde el punto de vista de que si genera un mayor reconocimiento, incrementa el número de usuarios, se logrará un mejor posicionamiento, la empresa podrá percibir mejores ingresos y como consecuencia, un mejor bienestar para la misma.

La elaboración del Plan Estratégico de Mercadeo, minimizará costos y esfuerzos para la empresa, al proporcionar el direccionamiento estratégico que permite y facilita focalizar el mercado objetivo.

### **4.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Para las familias colombianas la protección en salud ha dejado de ser un privilegio y una preocupación gracias y contrario a lo que muchos pensarían, a las dificultades económicas que atraviesa el país.

Colombia asiste hoy al nacimiento de una nueva era en la prestación de los servicios odontológicos especializados privados de alta calidad, antes reservados para un selecto grupo de la población.

Los consumidores actualmente exigen un servicio de alta calidad que cumpla y vaya más allá de sus expectativas. El Plan Estratégico de Mercadeo elaborado para el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL logrará la identificación de lo que el cliente prevé como un excelente servicio.

Este proyecto se justifica socialmente, por la estructura de precios bajos que presenta cada uno de los diferentes servicios ofrecidos por la empresa, contribuyendo de esta manera con las economías familiares debido a que se puede acceder a un servicio privado eficiente con bajos costos.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL, con sede en el municipio de Pasto, con el fin, de mejorar los procesos de gestión comercial, el posicionamiento de los servicios en el mercado, la imagen corporativa de la empresa y el servicio al cliente.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Formular el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores, Políticas, entre otros.)
- Realizar un diagnóstico de los entornos y un análisis de los resultados que arrojen.
- Realizar el estudio de mercado en el municipio de Pasto.
- Diseñar el Plan de Direccionamiento estratégico de Mercadeo, con el fin, de que el CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL pueda alcanzar las metas de crecimiento, reconocimiento en el municipio de San Juan de Pasto.

## 6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 6.1 ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se relaciona con el área de mercadeo, en la línea de investigación Estudio de Lanzamiento o Mejoramiento de un Producto en el Mercado mediante la Mezcla de Mercadeo.

El estudio esta enfocado al diseño de estrategias de mercadeo que permitan posicionar los servicios de odontología integral y especializada del CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL en la ciudad de San Juan de Pasto, así como mejorar su imagen corporativa y el servicio al cliente.

### 6.2 MÉTODO Y METODOLOGÍA

**6.2.1 Método de Estudio.** El método para la obtención del conocimiento y desarrollo de esta investigación es el de análisis y síntesis.

El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. Con este método pretendemos separar el objeto de estudio en partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

**6.2.2 Metodología.** La metodología de la investigación nos proporciona medios para recopilar, analizar y presentar datos para su posterior análisis. En este proceso se recopilará sistemáticamente información proveniente de diversas fuentes que incluyen cuestionarios, entrevistas, observaciones, registros existentes y dispositivos electrónicos, se combinarán y corregirán o modificarán para expresar en forma resumida diferentes situaciones y condiciones reales.

Esta recopilación de información permitirá realizar un diagnóstico de los entornos para posteriormente elaborar un estudio de mercado, y finalmente, establecer, seleccionar y analizar opciones estratégicas.

### 6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen muchos tratados sobre tipos de investigación, para el presente proyecto se utilizarán los siguientes:

- Según fuente de información: se realizará una investigación documental y de campo.
- Según la extensión de estudio: se hará una investigación de caso (encuesta).

- Según las variables: se realizará una investigación de tipo no experimental, ya que tiene como base el estudio de un caso tal como se presenta en la realidad.
- Según el nivel de medición y análisis de la información: se realizará un tipo de investigación descriptiva – analítica.
- Según su ubicación temporal: se hará una investigación transversal
- Según el objeto de estudio: Se realizará un tipo de investigación aplicada.

#### 6.4 DELIMITACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO

El área específica para la investigación es la zona urbana de San Juan de Pasto comprendiendo los diferentes barrios y comunas que componen el sector.

**6.4.1 Tamaño de la muestra.** La muestra a extraer para realizar esta investigación es de tipo probabilística ya que todos los elementos de la población tendrán la misma posibilidad de ser escogidos, esta se diseña de tal manera que los datos puedan ser generalizados a la población con una estimación precisa del error que pudiera cometerse al realizar tales generalizaciones.

#### 6.4.2 Cálculo del tamaño de la muestra

• **Población.** Para el presente estudio, la población objeto de investigación está integrada por los 250 pacientes que constituyen los usuarios del CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula de muestras grandes, donde el nivel de confianza es del 90%.

• **Muestra.** Para agilizar el conocimiento y análisis de estos sectores se hizo necesario tomar muestras representativas, para lo cual se acudió a un modelo estadístico de muestreo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Z^2 \times p \times q + E^2 + (N - 1)} \quad \text{Donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 250

p = Probabilidad de éxito (máximo valor)	(0.50)
q = Probabilidad de fracaso	(0.50)
z = Valor tabla normal 90 %	(1.96)
e = Error de muestra	(0.05)
Nivel de confianza	(90%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 250}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (0.05)^2 * (250 - 1)} = 152 \text{ encuestas a usuarios}$$

## 6.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La técnica es indispensable en el proceso de investigación, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. La técnica nos permitirá:

1. Ordenar las etapas de la investigación
2. Aportará instrumentos para manejar la información
3. Facilitará llevar un control de datos
4. Orientará la obtención de conocimientos

En cuanto a las técnicas de investigación se aplicara dos formas generales:

- **La Técnica Documental.** Permitirá la recopilación de información para enunciar las teorías que sustenten el estudio de fenómenos y procesos. Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información cuyo objetivo es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Se utilizarán Fuentes secundarias de información y diferentes organismos tales como: Ministerio de Protección Social, Instituto Departamental de Salud y Superintendencia Nacional de Salud.
- **Técnica de Campo.** Ayudará en la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva

El tipo de observación que se instaurará es la sistemática, puesto que se realiza de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y su relación como objetivos y procedimientos de observación. Los instrumentos que se utilizarán dentro de la observación sistemática son:

Entrevistas a los miembros de la Empresa objeto de estudio:

- Encuestas realizadas a los usuarios de los servicios de salud inscritos y no inscritos a la empresa
- Registros
- Formas estadísticas y mediciones

## 6.6 FASES Y ACTIVIDADES

**6.6.1 Obtención y manejo de información.** En esta fase del proyecto se trata de consultar varias fuentes de información para posteriormente tomar una posición crítica y objetiva frente al problema planteado.

### Actividades.

- Recopilación, estudio y presentación de datos
- Análisis de datos
- Búsqueda de fuentes primarias y secundarias

Con estas actividades se busca clasificar las fuentes de información. En primera instancia se trabajará con FUENTES SECUNDARIAS y luego con FUENTES PRIMARIAS.

**A. FUENTES SECUNDARIAS:** son hechos, cifras e información que alguien hay compilado para otros fines y se hace uso de ellas evitando de esta manera gastos de dinero y tiempo. Estos datos secundarios proporcionarán ventajas como:

- Facilidad y rapidez con que se consiguen
- El costo para conseguirlos es menor que para la información primaria
- Hay cierta información que sólo existe como datos secundarios

**B. FUENTES PRIMARIAS:** a través de estas se busca información directa por parte de usuarios del servicio, puesto que ellos brindan información relacionada con este; además porque es probable que nos ofrezcan datos sobre posibles competidores e información acerca de personas que trabajan con ello; finalmente, indagar al personal de entidades que puedan proporcionar datos más recientes relacionados con los niveles de cobertura e información interna tales como facturas, inventarios, costos de servicios, promociones, etc.

Por último se organiza, se sistematiza y se tabula la información obtenida, utilizando la hoja de calculo Excel como el más apropiado para este tipo de labor.

## **7. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Dentro de esta etapa se analizará el macro ambiente, constituido por fuerzas o variables como: económicas, político – legales, socio – culturales, demográficas, naturales o ambientales y tecnológicas; como también el micro ambiente en el cual se incluyen otras fuerzas particulares tales como: proveedores, intermediarios, compradores, competidores.

### **ACTIVIDADES**

- Análisis del macro ambiente
- Análisis del micro ambiente

#### **A. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercados vincula a la organización con su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente de mercado, identificar sus problemas y oportunidades y desarrollar y evaluar cursos de acción.

### **ACTIVIDADES**

- Análisis de la situación
- Formulación del problema
- Planeación de la investigación
- Recopilación de información
- Tabulación de resultados
- Establecimiento de soluciones

#### **B. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS**

Mediante la información obtenida y el análisis objetivo y crítico, se realizarán procesos de toma de decisiones teniendo en cuenta, además la elaboración de matrices.

### **7.1 DIAGNÓSTICO INTERNO**

Como se expresó en el proceso metodológico, para desarrollar se identifica la situación actual de la empresa, se identifica debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Se utilizará elementos del método científico tales como entrevistas, encuestas, al igual que elementos constitutivos de planeación estratégica como la



matriz DOFA, que permitan establecer el direccionamiento estratégico y el plan estratégico de mercadeo.

**7.1.1 Misión.** “EL CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL” presta servicios de odontología especializada estableciendo relaciones ético-profesionales, y de excelente calidad con sus usuarios.

**7.1.2 Visión.** “EL CENTRO DE CIRUGÍA E IMPLANTOLOGÍA ORAL” será la institución prestadora de los servicios de odontología especializada mas competitiva en el municipio de San Juan de Pasto, regida por los parámetros de la eficiencia y eficacia, que buscará la mejor calidad en sus procesos, administrativos y de prestación de los servicios de salud que necesita la sociedad.

**7.1.3 Objetivos corporativos.** En relación con su misión y su visión, los objetivos corporativos del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, son los siguientes:

**Colocación.** La empresa diseñara e implementara programas agresivos de captación de nuevos usuarios mediante estrategias de promoción, publicidad y comercialización de los servicios ofrecidos, todo ello con calidad y seguridad.

**Calidad.** Buscar mejorar permanentemente de los servicios, recursos y procesos para garantizar, implementar y mejorar cada vez más la gestión y los servicios que prestamos a nuestros usuarios.

**Atención al usuario.** Propender por una excelente atención a los usuarios y clientes. Para esto, debe implementar estrategias que conlleven a la satisfacción y a la solución de sus necesidades.

**Eficiencia.** Buscar la mejor aplicación del talento humano y de sus procesos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterio de rentabilidad social y económica

**Eficacia.** Garantizar, en la medida en que nuestras condiciones nos lo permitan, la solución de aquellos problemas de salud de nuestros usuarios que corresponda a sus principales necesidades y expectativas.

**Talento humano.** Contar con el mejor personal Profesional en todo el sentido de la palabra de la ciudad de Pasto, tanto en el área administrativa, como también en el área de prestación de servicios.

#### 7.1.4 Valores

**Honestidad.** “El conocimiento profesional en beneficio del usuario”.

**Compromiso.** “Actuamos convencido de que nuestras acciones son reflejo de nuestro conocimiento”.

**Confiabilidad.** “Proyectamos seguridad, garantía y calidad en los procedimientos de salud”.

**Servicio.** “Nuestra empresa esta siempre a disposición de los usuarios, para orientarlos y ayudarlos en la solución de sus necesidades”.

**Respeto.** “Atención cálida, humana, amable y cordial, Establecemos relaciones con nuestros pacientes”.

**Responsabilidad.** “Nos comprometemos con nuestros usuarios al prestarles el mejor servicio”.

**Oportunidad.** “Total disponibilidad para la prestación de nuestros servicios”.

#### 7.1.5 Principios Corporativos

- El ser humano antes que la producción
- Cumplimiento y calidad
- Solidaridad y cooperación
- Proceso de autogestión y democracia
- Dedicación y autonomía.
- Compromiso con la comunidad
- Servicio
- El hombre como ser social, productivo y participativo

**7.1.6 Matriz Axiológica.** Para elaborar la matriz axiológica se definió: Principios y valores corporativos, identificó grupos de interés o de referencia, con los cuales se interactúa y, por ende, los comportamientos y calidad de esta interacción están regidos por un principio corporativo. Una vez definidos los principios corporativos, se identificó los grupos de interés, y se procedió a la elaboración de la matriz.

### Cuadro 1. Grupo de referencia

Grupo de referencia	Principios
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El hombre como ser social, productivo y participativo</li> <li>• calidad- Servicio</li> <li>• Compromiso con la comunidad- El ser humano antes que la producción</li> <li>• Administración autogestionada y democrática- Dedicación y autonomía - espíritu de solidaridad y cooperación</li> </ul>
Usuarios	
Comunidad	
Empresa	

### Cuadro 2. Matriz axiológica

Grupo de referencia \ principio	Sociedad	Usuarios	Comunidad	Empresa
El ser humano	■	■	■	■
Cumplimiento y calidad		■		
solidaridad y cooperación				■
Administración autogestionada y democrática				■
Dedicación y autonomía				■
Compromiso con la comunidad			■	
Servicio		■		
Hombre ser social, productivo y participativo	■		■	

Fuente: Esta investigación

Una vez realizada la matriz, esta sirve de base para la formulación de los principios corporativos. Esta, es la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por todos los miembros del centro de cirugía e implantología.

**7.1.7 Perfil de la Capacidad Interna PCI.** El perfil de la capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades del CENTRO DE CIRUGIA E

IMPLANTOLOGIA ORAL en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Una vez recopilada la información pertinente al diagnóstico interno, se debe plasmar el Perfil de la Capacidad Interna en una matriz. Para identificar si es debilidad mayor o menor, e igualmente el impacto que ocasiona dentro de la organización, se presenta a continuación la matriz del perfil de capacidad interna y el análisis correspondiente a cada variable, para proceder luego a la elaboración de la Matriz de Factores Internos MEFI.

### Cuadro 3. Capacidad Directiva

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo
Imagen corporativa		X						X	
Planeación y organización de actividades concernientes a conseguir objetivos	X						X		
Evaluación y control de todos los procesos administrativos y de servicios		X					X		
Gestión administrativa	X						X		
Compromiso con el talento humano				X			X		
Plan de mercadeo									

Fuente: Esta investigación

Gracias al compromiso de la dirección, se ésta ha desarrollado un liderazgo dentro de la empresa que conlleva a una buena administración y a una buena aceptación por parte de los usuarios, es decir, el gerente enmarca a la empresa en una visión que le permite una verdadera estructura empresarial y le permite visionar su desarrollo y posicionamiento dentro del mercado.

#### Cuadro 4. Capacidad Competitiva

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo
Calidad de servicio	X						X		
Gran cobertura				X				X	
Satisfacción de los usuarios	X						X		
Cumplimiento con los proveedores		X					X		
Nuevos servicios		X						X	
Servicio de atención al usuario				X				X	
Planta física			X				X		
Reconocimiento por parte de la comunidad		X					X		
Portafolio de servicios									

Fuente: Esta investigación

La empresa ha desarrollado un sistema que analiza las estrategias, políticas, fortalezas y debilidades relacionadas con la competencia en el sector salud, que le permite obtener información para desarrollar estrategias competitivas.

### Cuadro 5. Capacidad Financiera

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo
Estabilidad financiera		X						X	
Liquidez - ingresos		X						X	
Rentabilidad		X						X	
Costos – Beneficios		X						X	
Endeudamiento					X			X	
Reinversión de capital				X			X		

Fuente: Esta investigación

La capacidad financiera se considera como la mejor medida de competitividad en una organización y su análisis proporciona la información para la toma de decisión en inversión. Afortunadamente se cuenta con una situación financiera estable, la cual le permite cumplir con todas sus obligaciones económicas y le permite poseer una capacidad financiera acorde a las necesidades del mercado. La situación se deduce que es relativamente favorable, ya que cuenta con liquidez, la capacidad de pagos son manejados de forma razonable y aunque el manejo de los costos es algo complejo, estos son regulados por el volumen de ingresos.

### Cuadro 6. Capacidad Tecnológica

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo
Tecnología de punta	X						X		
Información sistematizada		X					X		
Capacidad de innovación	X						X		
Retroalimentación de la información		X					X		

Fuente: Esta investigación

Cuenta con tecnología que esta acorde a las necesidades del sector salud, y además posee la capacidad de adquirir tecnología si es necesario.

### Cuadro 7. Capacidad Talento Humano

Capacidad talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Med.	Bajo	Alto	Med.	Bajo
Talento humano capacitado (profesionales)	X						X		
Experiencia comprobada	X						X		
Sentido de pertenencia	X						X		
Ambiente laboral favorable	X						X		
Desempeño laboral excelente	X						X		
Capacitaciones permanentes	X						X		

Fuente: Esta investigación

EL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL cuenta con personal altamente calificado, que están dispuestos a atender las necesidades del sector, y que además esta dispuesto a capacitarse cada día mas con el único propósito brindar un mejor servicio y una excelente atención a los usuarios.

**7.1.8 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar las fortalezas y debilidades
- Seleccionar los factores claves críticos
- Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.



**Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERA.</b>	<b>CAL</b>	<b>RESULTADO PONDERA</b>
Imagen corporativa	0.09	3	0.27
Planeación y organización	0.08	4	0.32
Estabilidad financiera	0.07	3	0.21
Liquidez	0.07	3	0.21
Capacidad de endeudamiento	0.06	3	0.18
Atención al usuario	0.07	3	0.21
Cobertura	0.08	1	0.08
Planta física	0.09	2	0.18
Portafolio de servicios	0.09	3	0.27
Calidad servicio	0.09	4	0.36
Tecnología	0.07	4	0.28
Talento humano capacitado	0.07	4	0.28
Plan de mercadeo	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.92</b>

Fuente: Esta investigación

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento del centro, y de acuerdo a los parámetros establecidos, se observa que es una empresa con una fuerte posición interna, pero que debe mejorar en algunos aspectos de tipo organizacional.

## **7.2 DIAGNOSTICO EXTERNO**

**7.2.1 Análisis competitivo del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL.** En la actualidad la competitividad se proyecta a mejorar la calidad de la prestación del servicio en salud. En la actualidad la empresa sabe cuales son las características y ventajas competitivas de cada una de las empresas que compiten en la prestación del servicio de salud; de esta manera debe aprovechar las debilidades de las EPS, E.A.T. de odontología, consultorios, con el fin de ser mas eficiente y eficaz en la prestación del servicio y de esta manera lograr tener mayor participación en el mercado, a través de la incorporación de nuevos usuarios.

Para determinar en que posición se encuentra “EL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL”, se analizaran variables como:

### 7.2.2 Variables Sociales:

- **Educación:** El grado de escolaridad y cultura de una población depende su capacidad para contribuir en el desarrollo de una región y entender la importancia que tiene la prevención y el cuidado de la salud.
- **Demográfico:** Los estudios referentes a la demografía, tiene como partida el conteo de la población de una región, con el fin de explicar su ciclo evolutivo y comprender los diferentes factores de su crecimiento. San Juan de Pasto es una ciudad con alto crecimiento poblacional, se ha convertido en una ciudad que congrega a muchas culturas, personas de otras regiones que ven en esta ciudad una oportunidad para generar negocios.
- **Salud.** En la historia de la salud en el municipio de Pasto como en el resto del país se han presentado profundos cambios originados especialmente por la nueva legislación, en la cual se modificó el antiguo sistema nacional de salud y reglamentó la ley 100 de Seguridad Social, esta ley está globalizada para todos los componentes de la salud.

### 7.2.3 Variables Económicas

- **Inflación:** Por tradición los factores que determinan la inflación son los precios relativos de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, es decir, el alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía.
- **Desempleo:** Es uno de los indicadores más importantes de la economía, es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

### Cuadro 9. Comportamiento del desempleo 1995 – 2006

Año	Nación	Pasto
1998	8.8	11.9
1999	11.2	13.9
2000	12.4	14.2
2001	15.7	16.3
2002	18.1	18.4
2003	19.7	21.3
2004	16.7	18.9
2005	15.7	16.0
2006	16.1	18.6

Fuente: DANE

Según el DANE, en el Municipio de Pasto se encuentra que las personas inactivas representan un 38.6% del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que según el último dato registrado es del 18.6% como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo a la propagación del comercio informal, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes son bajos, pues sólo un 10.2% reciben ingresos superiores a los 4 salarios mínimos, un 29% reciben ingresos superiores a los 3 salarios mínimos, y un 12% ingresos superiores a dos salarios mínimos situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía.

- **Crisis económica:** En la actualidad el país enfrenta una crisis económica que se ve reflejada en la situación social de los colombianos, esta crisis se ve aun mayor, ya que el conflicto interno que en que se encuentra el país, ha hecho que se estanque el sector económico, aunque el gobierno ha hecho todo lo posible a través de políticas estatales, sociales, económicas, para poder sobrellevar esta situación.
- **Política salarial:** El gobierno esta manejando una política salarial donde cada vez más las personas deben trabajar más para ganar unos cuantos ingresos más. El aumento salarial va de acuerdo a la inflación proyectada, pero esto no es suficiente ya que las personas deben suspender ciertos productos o servicios para poder alimentarse, educación y vivienda.
- **Creación de nuevos impuestos.** Debido a que esta carga impositiva asfixia al comercio organizado, las empresas no resisten más impuestos por incrementos que como el IVA ha reducido la demanda en forma preocupante y los recursos captados son dirigidos al Estado reduciendo así las utilidades de las empresas, es obvio que la creación de nuevos impuestos exige a las entidades incrementar el costo de sus servicios y por ende reduciendo la posibilidad de acceso a éstos a muchos sectores de la población.

**7.2.4 Variables Político Legales.** En la medida en que las políticas del gobierno vayan a favorecer el sector salud a través de incentivos financieros, normas acordes a la realidad del país, se convierten en una oportunidad para aprovechar.

Es así como la ley 100 de 1993 y sus reformas posteriores hace que el CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL se empeñe y se esfuerce por brindar un mejor servicio.

**7.2.5 Variables Tecnológicas.** El factor tecnológico es clave para el desarrollo de cualquier sector de un país, puesto que a través de la tecnología se pueden

agilizar procesos, se sistematiza información, y además se pueden desarrollar y mejorar nuevos servicios y productos.

**7.2.6 Análisis Externo POAM.** El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

**Cuadro 10. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>ECONÓMICOS</b>						
- Crisis económica			X		X	
- Facilidades crédito	X				X	
- Tratados comerciales			X		X	
- Impuestos			X		X	
- Políticas laborales	X				X	
<b>POLÍTICOS</b>						
- Reglamentación de las entidades de salud	X				X	
- Compromiso de los dirigentes	X				X	
- Ley 100 de 1993	X				X	
<b>SOCIALES</b>						
- Inversión en seguridad social	X				X	
- Desempleo			X		X	
- Educación	X				X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>						
- Facilidad de acceso a la tecnología	X				X	
- Automatización de los procesos	X				X	
- Acceso a la información	X				X	
<b>COMPETITIVOS</b>						
- Mayor competencia			X		X	
- Alianzas estratégicas con EPS	X				X	
- Nuevos competidores			X		X	
<b>DEMOGRÁFICOS</b>						
-Crecimiento poblacional		X			X	

Fuente: Esta investigación

**7.2.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).** Es otra herramienta que permite conocer el entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo y demográfico de la empresa.

Para elaborar esta matriz se tuvo en cuenta que la ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser considerados los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para algunos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades .

Para su realización se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno
- Selección de los factores claves
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0. Se clasifican los factores así:

Amenaza mayor	=	1
Amenaza menor	=	2
Oportunidad menor	=	3
Oportunidad mayor	=	4

Multiplicación de la ponderación por la calificación asignada; de acuerdo al total ponderado de los resultados, se tiene que, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio, un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

**Cuadro 11. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)**

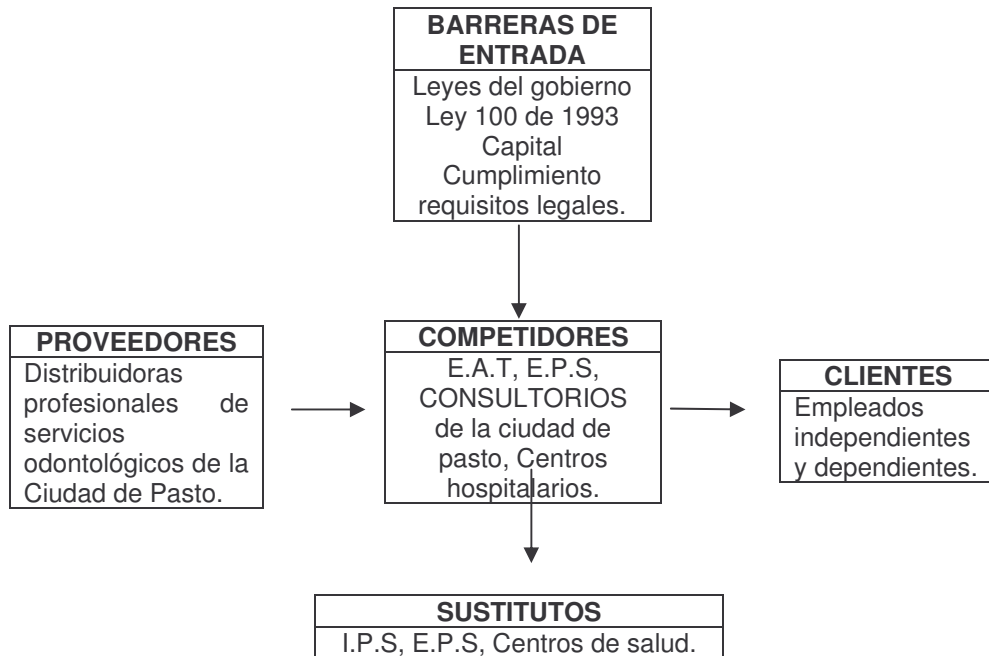
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERAC.</b>	<b>CALIFICA.</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1. Impuestos	0.12	1	0.12
2. Crisis económica	0.13	1	0.13
3. Políticas laborales	0.11	4	0.48
4. Desempleo	0.10	1	0.10
5. Ventajas ley 100 de 1993	0.10	4	0.40
6. Inversión en seguridad social	0.08	4	0.32
7. Facilidad de acceso a la tecnología	0.08	4	0.32
8. Mayor competencia	0.13	1	0.13
9. Aumento del crecimiento poblacional	0.07	3	0.21
10. Alianzas estratégicas con entidades	0.08	4	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.53</b>

Fuente: Esta investigación

Siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica, se ponderaron los factores externos claves y se clasificaron de acuerdo a la incidencia que tienen en el entorno en que se desarrolla. El resultado obtenido es 2.53, donde dispone de oportunidades externas que influyen en su posicionamiento dentro del mercado del sector salud, y que ayudan a sobrellevar las amenazas que brinda el entorno, lo cual lo convierte en atractivo.

**7.2.8 Método Porter.** En el método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Ver gráfico 1.

## Grafico 1. Método Porter



Fuente: Esta investigación

Los resultados que arroja la elaboración del método Porter, deben utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

Una de las principales barreras de entrada que se encontró está en los requerimientos de capital y en las leyes estatales que promueve el gobierno en cuanto a lo concerniente a la salud. Cuanto mas dinero y recursos se necesitan, menos probabilidades hay que la competencia quiera entrar.

La empresa tiene que enfrentar a competidores muy fuertes, como es el caso de Saludcoop, Coomeva, Protegemos, sonría, odentis, es decir entre mas competencia, la rivalidad tiende a ser mayor. Pero la empresa cuenta con el compromiso personal de todos los trabajadores; esto favorece y consolida a la empresa.

Los clientes potenciales que se encuentran en el mercado son muchos, por lo tanto se tiene gran posibilidad de generar recursos y de ganar participación en el mercado si aplica estrategias de marketing que le permitan ser reconocida en el mercado.



Los proveedores con los que cuenta la empresa son varios en el municipio de Pasto, por lo tanto los costos de operación son bajos.

**7.2.9 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una empresa. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en el entorno.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la empresa. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor =	1
Debilidad menor =	2
Fortaleza menor =	3
Fortaleza mayor =	4

- La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

**Participación en el mercado:** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los usuarios, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de usuarios.

**Imagen corporativa:** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la institución ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al interior de la empresa y en el caso de las entidades prestadoras del servicio de salud oral se refleja principalmente en el servicio.

**Competencia de los precios:** Este factor determina que tan competitiva es la institución en cuanto al precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los usuarios para elegir la institución.

**Posición financiera:** Representada en bienes, activos con que cuenta la institución y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.

**Publicidad:** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende el éxito de la institución, porque a través de la publicidad es que se da a conocer la institución, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los usuarios.

**Estrategia de venta:** Se refiere a sistemas de crédito, descuentos, promociones y valores agrupados a los servicios y son utilizados por las instituciones para cimentar el mercado.

**Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC.	ENTIDADES PRESTADORAS DEL SERVICIO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO EN LA CIUDAD DE PASTO									
		SONRIA		ODENTIS		CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGÍA		SONREIR		CLINICA ODONTOLÓGICA	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Participación en el mercado	0.17	1	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68	1	0.17
2. Imagen corporativa	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52	2	0.26
3. Portafolio de servicios	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3
4. Calidad del servicio	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76	3	0.57
5. Posición financiera	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3
6. Publicidad	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11
7. Estrategias de venta de servicios	0.10	1	0.1	2	0.2	2	0.3	3	0.3	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2</b>		<b>2.68</b>		<b>3.38</b>		<b>3.68</b>		<b>1.81</b>

Fuente: Esta investigación

**CL** = Clasificación  
**RP** = Resultado Ponderado

El análisis de los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo indica que Sonreír posee la mayor posición competitiva respecto a los demás, con un 3.68%, esto se debe a una excelente imagen corporativa, aun cuando su mayor debilidad se encuentra en la publicidad que realiza, lo cual lo convierte en el mayor competidor. El segundo lugar lo ocupa el centro de cirugía e implantología oral con un 3.38, esto se debe a que posee una buena posición financiera, un portafolio y una calidad de servicios muy buenos. El tercer lugar lo ocupa Odentis con un 2.68% gracias a su portafolio de servicios y a la calidad de los mismos, ya que cuenta con un personal profesional en cada una de sus áreas. Sonría ocupa el cuarto lugar con un 2% teniendo como principal fortaleza la calidad del servicio que presta. El quinto lugar lo ocupa la clínica odontológica con un 1.81%, donde su mayor fortaleza es la calidad del servicio, pero en los demás ítems analizados presenta muchas debilidades.

Realizar un estudio del entorno competitivo es de vital importancia para el desarrollo y correcto funcionamiento, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de los principales competidores, realizando interrogantes específicos para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

**7.2.10 Matriz PEEA.** Es un intento para superar algunas de las limitaciones inherentes a los enfoques previos mediante la adición de otras dos dimensiones importantes. Para realizar la PEEA, podemos identificar la fuerza financiera y ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental pueden usarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

### Posición estratégica interna

#### Cuadro 13. Fortaleza Financiera

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	<b>CALIFICACIÓN 1-6</b>
Buena liquidez financiera	4
Gran rentabilidad	4
Se cuenta con capital de trabajo	5
Capacidad de endeudamiento	4
<b>Promedio</b>	<b>4.75</b>

Fuente: Esta investigación

#### Cuadro 14. Ventaja competitiva

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Imagen corporativa	-1
Participación en el mercado	-3
Calidad de los servicios	-2
Tecnología	-2
Lealtad de los usuarios	-1
<b>Promedio</b>	<b>-1.8</b>

Fuente: Esta investigación

#### Posición estratégica externa

#### Cuadro 15. Estabilidad ambiental

<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
El usuario esta satisfecho por los servicios prestados	-2
Los cambios tecnológicos son bien aprovechados	-2
Las políticas gubernamentales son cumplidas a cabalidad	-2
Competencia fuerte	-3
<b>Promedio</b>	<b>-2.25</b>

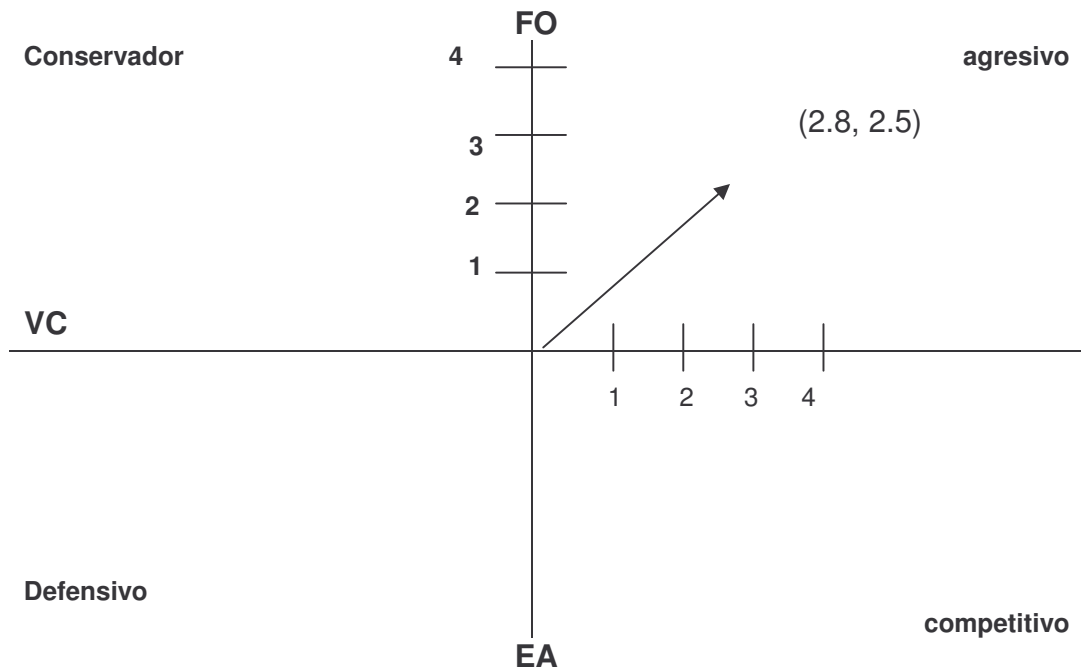
Fuente: Esta investigación

#### Cuadro 16. Fortaleza de la Industria

<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Conocimientos tecnológicos accesibles	5
El potencial de crecimiento es prometedor	5
Estabilidad financiera	4
La optimización de recursos mejora día tras día	5
Utilidades	4
<b>Promedio</b>	<b>4.6</b>

Fuente: Esta investigación

**Grafico 2. Matriz PEEA**



Fuente: Esta investigación

Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental, la empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. Las estrategias de mercadeo que debe utilizar es la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto y la integración hacia delante o hacia a tras. Estrategias Corporativas a seguir:

Centrarse en un nicho donde pueda lograrse mayor dominio, Incrementar el nivel de ingreso de recursos.

**7.2.11 Matriz del Grupo Consultor de Boston.** De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada producto se puede colocar en una matriz de portafolio de productos.

Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

**Figura 1. Matriz del grupo consultor de Boston**

		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ALTO	<p><b>ESTRELLAS</b> Cirugía oral y maxilofacial</p>	<p><b>INTERROGANTES</b> Diseño de sonrisas Odontología general Ortodoncia</p>
	BAJO	<p><b>VACAS LECHERAS</b> Implantes y rehabilitación oral</p>	<p><b>HUESOS</b> Odontopediatría y urgencias</p>

Fuente: Esta investigación

**Productos vacas lecheras:** Los implantes y la rehabilitación oral, se encuentran ubicados en el cuadrante III, ya que estos servicios tienen demanda alta entre los usuarios, la prestación de estos servicios constituyen un alto porcentaje de los ingresos del Centro, por ello, las estrategias que se puedan implementar en esta posición son de desarrollo de mercado a través de publicidad y mercadeo.

**Productos estrellas:** La cirugía oral y maxilofacial son los servicios de odontología especializada que ofrece la empresa ayuda a los usuarios a un rápido tratamiento para sus enfermedades, ya que no necesariamente deben pasar por consulta externa, de esta manera los usuarios reducen costos y se benefician del servicio. La empresa obtiene a través de sus servicios estrellas una alta

rentabilidad. Estrategias a desarrollar penetración de mercados, acciones para desarrollarlas: Aumentar la frecuencia de uso del servicio, expansión geográfica.

**Productos Interrogantes:** Para estos servicios, la empresa debe desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, tomando acciones, si es que quiere que estos servicios se conviertan en estrellas y no en huesos.

**Productos huesos:** Se debe tener estos servicios, aunque no tienen mucha participación en el mercado, hay que tenerlos, para que la competencia no pueda ganar esa pequeña participación, no son rentables y necesitan mucho flujo de caja, las estrategias a desarrollar son: Estrategias ofensivas o de crecimiento, como lo es la innovación, alianzas estratégicas, también debe llevar a cabo estrategias defensivas, como las de reducción o ennichamiento

**7.2.12 Análisis DOFA.** Está diseñada para ayudar a las organizaciones a encontrar las mejores alternativas entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades. A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas

## **FORTALEZAS**

Ejecución de presupuestos  
Estructura administrativa y organizacional  
Capacidad financiera  
Personal capacitado  
Control de los procesos en la prestación del servicio  
Tecnología  
Satisfacción del usuario  
Calidad del servicio

## **DEBILIDADES**

Cobertura  
Desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado

## **OPORTUNIDADES**

Crecimiento poblacional  
Mejoramiento de los niveles de educación  
Gran número de usuarios potenciales



Oferta de paquetes tecnológicos  
Capacitación constante para el personal

### **AMENAZAS**

Índice alto de desempleo  
Aumento de la competencia  
Bajos ingresos de la población  
Nuevos requisitos básicos de funcionamiento

**Cuadro 17. Análisis DOFA del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL**

<b>DOFA</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución de presupuestos</li> <li>2. Estructura administrativa y organizacional</li> <li>3. Capacidad financiera</li> <li>4. Personal capacitado</li> <li>5. Control de los procesos en la prestación del servicio</li> <li>6. Tecnología</li> <li>7. Satisfacción del usuario</li> <li>8. Calidad del servicio</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura</li> <li>2. Desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento poblacional</li> <li>2. Mejoramiento de los niveles de educación.</li> <li>3. Gran numero de usuarios potenciales</li> <li>4. Oferta de paquetes tecnológicos</li> <li>5 Capacitación constante para el personal</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinar recursos encaminados a la adquisición de nueva tecnología (F3,F6,F7,F8,O5), con el objetivo de fortalecer los servicios especializados que se prestan.</li> <li>2. Incrementar la participación en el mercado a través de publicidad y promoción (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O3,O4,O5), con el objetivo de generar un aumento en la bases de usuarios del centro.</li> <li>3. Elaborar plan de mercadeo (F1,F2,F7,F8,O3), con el propósito de ser reconocido y ganar participación en el mercado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un estudio de mercados (D1,D2,O1,O3), con el objetivo de conocer la competencia existente y de saber como estamos dentro del mismo.</li> <li>2. Estrategias de vinculación de nuevos usuarios (D2,O1,O3,O4), con el fin de incrementar la base de datos, y de esta manera obtener mayores ingresos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice alto de desempleo</li> <li>2. Aumento de la competencia</li> <li>3 Bajos ingresos de la población</li> <li>4. Nuevos requisitos básicos de funcionamiento</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar alianzas estratégicas encaminadas a afrontar los inconvenientes del entorno. (F2,F3,F7,F8,A1,A3).</li> <li>2. Implementar capacitaciones de la ley 100 y sus reformas y asesoramiento legal de los requisitos de funcionamiento (F5,A4).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de un plan que contenga todos los aspectos básicos que necesita nuestra comunidad y nuestros usuarios en cuanto a lo relacionado con la salud. (D1,A1,A3).</li> </ol>

Fuente: Esta investigación

## **8. ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS DIRIGIDA A LA POBLACION OBJETIVO**

Las encuestas son el instrumento más utilizado en la investigación cuantitativa, por cuanto permiten acceder a un número grande de personas que conforman la población objeto de estudio y que constituyen la muestra.

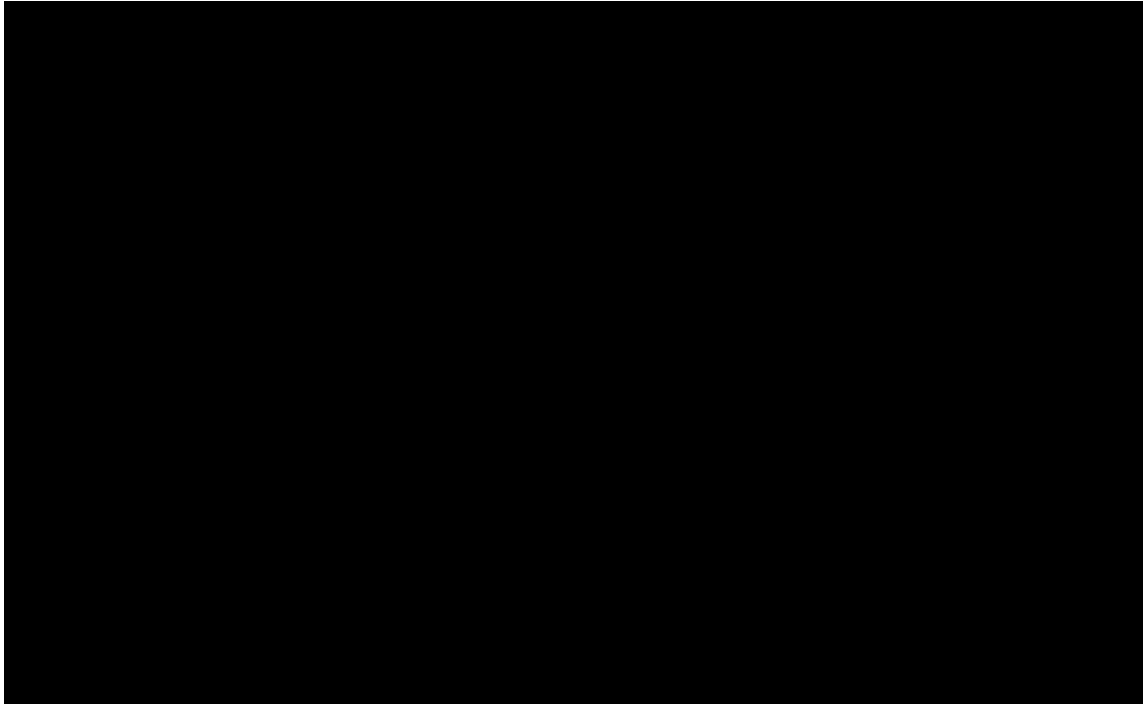
Una encuesta es una secuencia de preguntas técnicamente diseñadas para recolectar datos de las personas pertenecientes a un grupo objeto de estudio. Este concepto no solamente cubre la recolección sino el almacenamiento, procesamiento e interpretación y análisis de los datos; porque si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo mas directo y simple, es preguntándoles a ellas, por consiguiente, es un procedimiento para obtener información, con una buena aproximación a la realidad.

**TITULO DE LA ENCUESTA:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL.

**OBJETIVO:** Recolectar, sistematizar, analizar e interpretar información para conocer cual es la posición y el grado de satisfacción o insatisfacción del usuario con respecto a los servicios de odontología general y especializada que actualmente recibe dentro del centro

1. ¿Qué clínicas o consultorios odontológicos conoce usted?

Grafico 3. Conocimiento del usuario de otros centros de atención

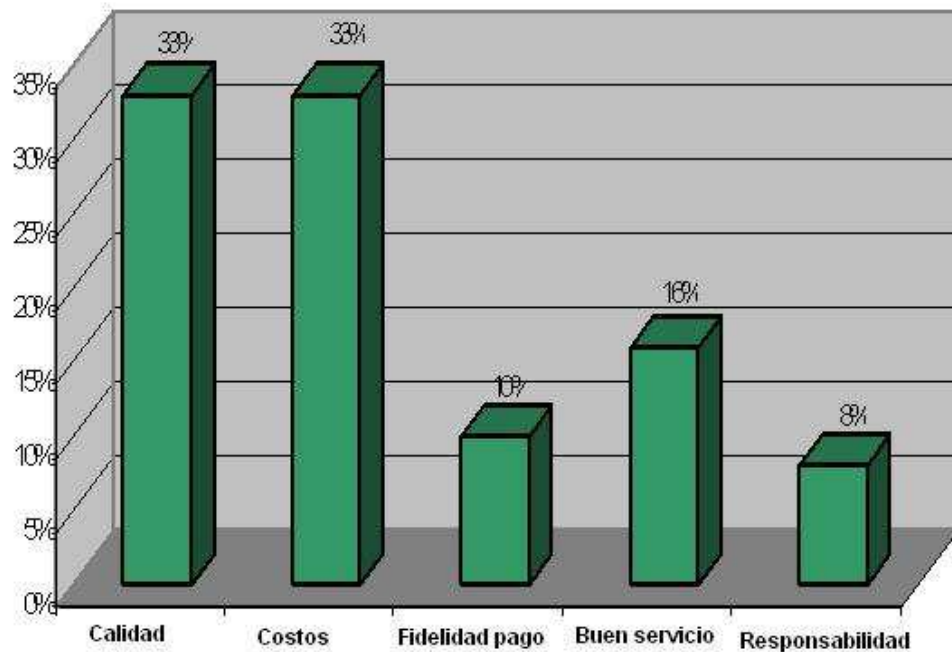


Fuente. Esta investigación.

Es importante para la realización del diagnóstico conocer el concepto que los usuarios tienen de otras entidades que también brindan los servicios que reciben en EL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL para identificar su posición en el mercado, en relación a esta pregunta sobre el conocimiento de otras clínicas o consultorios los encuestados respondieron: 35% conocen al Centro de cirugía e implantología oral, 20% a Sonría, 10% a Sonrisas sanas, 10% a Odontoplus, 5% Odontopasto y 20% conoce a otros odontólogos particulares. Situación favorable para el CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, porque aún cuando conocen otros servicios profesionales, han optado por utilizar los servicios que ofrece el centro.

2. ¿Cuáles son los aspectos que usted considera más importantes para visitar una clínica o consultorio odontológico?

Grafico 4. Aspectos importantes para el cliente



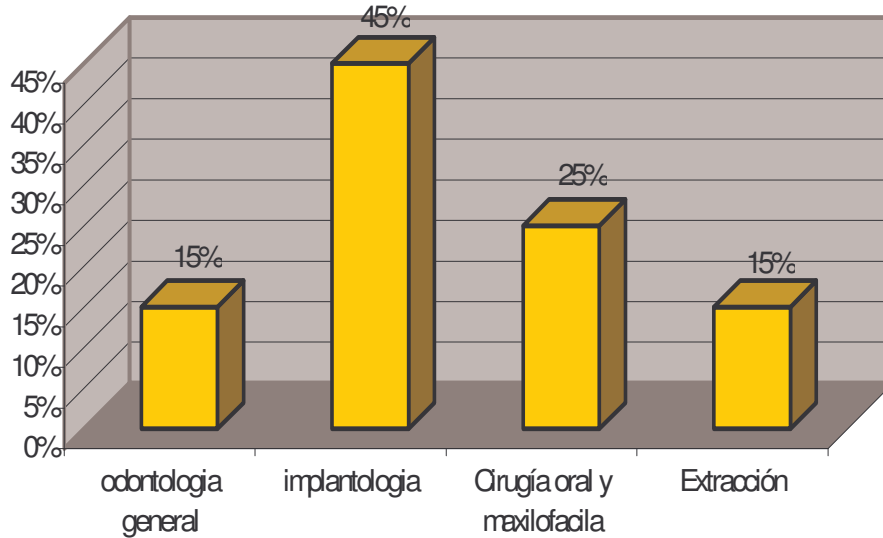
Fuente: Esta investigación

Con la formulación de este interrogante se busca identificar las expectativas de los usuarios del servicio para valorar si el CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, cubre algunas de esas expectativas y en cuál es la que tiene más fortaleza.

En esta variable sobre aspectos importantes para utilizar los servicios de una clínica se obtuvo como principal ítem los costos y la calidad con un 33% cada una, seguida por buen servicio con un 16%, facilidad de pago con un 10% y por último responsabilidad 8%, estos porcentajes permiten analizar que EL CENTRO E CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, cubre estas expectativas de los clientes, puesto que los tratamientos y cirugías que han recibido han sido duraderos, conforme ellos los deseaban y a un precio favorable como lo afirmaron en la realización de esta encuesta.

### 3. Que tipo de servicios ha utilizado en el CENTRO DE CIRUGIA?

Gráfico 5. Tipo de servicio utilizado

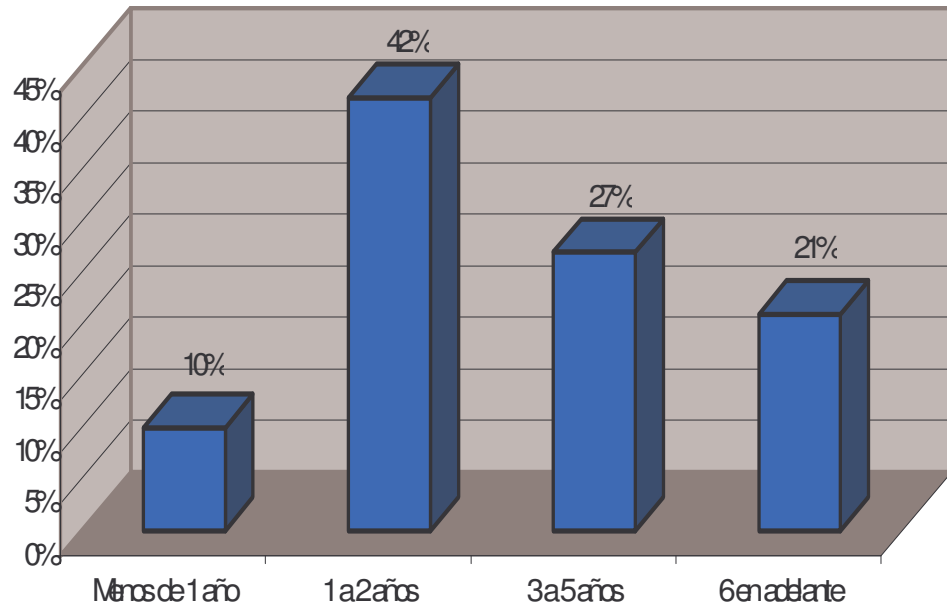


Fuente: Esta investigación

Es necesario conocer cuáles son los servicios que más solicitan los clientes al CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL para identificar el más importante y poder promocionar otros servicios, por esta razón se les preguntó a los usuarios cuál es el servicio que más solicitan y se obtuvo que un 45% el servicio que más solicita es la implantología oral; cirugía oral y maxilofacial 25%; odontología general 15%, extracción 15%, estos bajos porcentajes en odontología general y extracción permite analizar que la comunidad ya presta mayor atención a la salud oral, previniendo complicaciones en su dentadura, cuidándola y preocupándose por su apariencia.

#### 4. Hace cuanto tiempo utiliza los servicios del CENTRO DE CIRUGIA?

Grafico 6. Tiempo que lleva utilizando el servicio



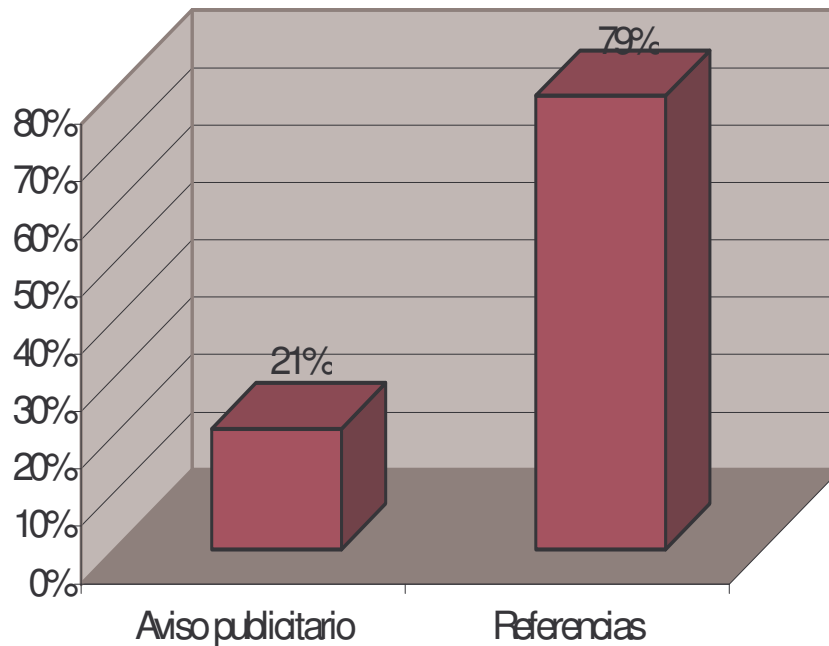
Fuente. Esta investigación

Conocer la fidelidad de los usuarios es requisito indispensable para elaborar el plan de mercadeo porque permite identificar el volumen de clientela que a través del tiempo se ha sentido satisfecha con los servicios prestados y a partir de allí proyectarse para ampliar la cobertura, a esta variable en el cuadro 7 se observa que el 42% de los usuarios del Centro, están en el rango de 1 a 2 años, seguido por el rango de 3 a 5 años con un 27% y un 21% quienes han utilizado los servicios por más de 6 años, el porcentaje menos representativo esta en los usuarios de menos de 1 año.

Estos porcentajes permiten observar que el Centro tiene una clientela asegurada y debe preocuparse por capturar nuevos usuarios.

5. ¿Por que medio conoce usted la existencia del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL?

Grafico 7. Medios de información más afines al cliente



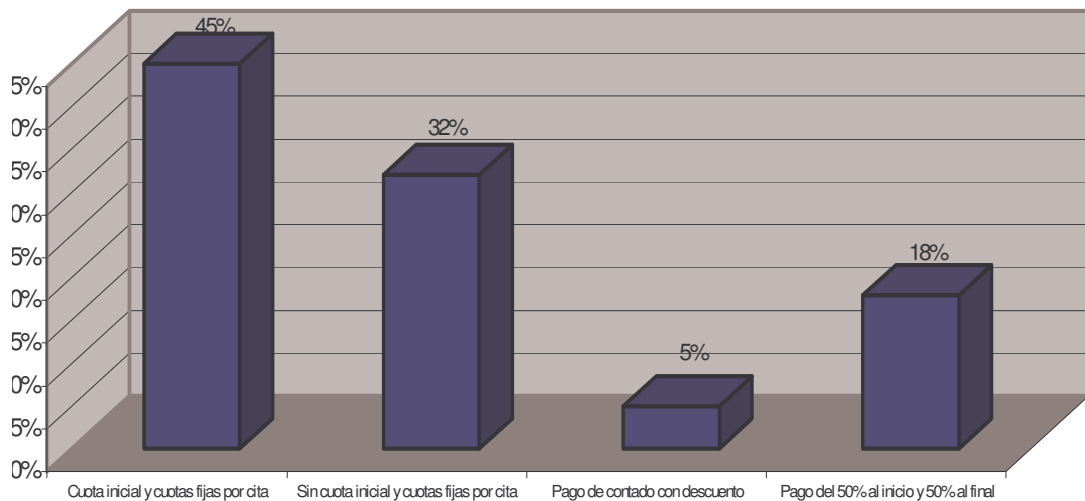
Fuente: Esta Investigación

Se requiere conocer por qué medio se enteraron los usuarios de la existencia del CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL, para el diseño de las estrategias de publicidad, y al respecto se obtuvo que el 79% tuvo conocimiento del servicio por referencia personal, corrobora que cliente satisfecho atrae más clientes, sin embargo en esta época tan competitiva, es indispensable que para sobrevivir, las instituciones requieren además de un buen servicio un plan de mercadeo, tan solo el 21% conoce el consultorio por medio del aviso publicitario puesto que son usuarios que transitan frecuentemente por este sector por tanto tomaron la decisión de acudir a esta organización, con lo anterior se puede deducir que el centro debe implementar otro tipo de publicidad mas llamativa y de mayor cobertura.



6. ¿Que sistema de crédito le gustaría para sus tratamientos?

Grafico 8. Sistemas de crédito más preferidos por el cliente

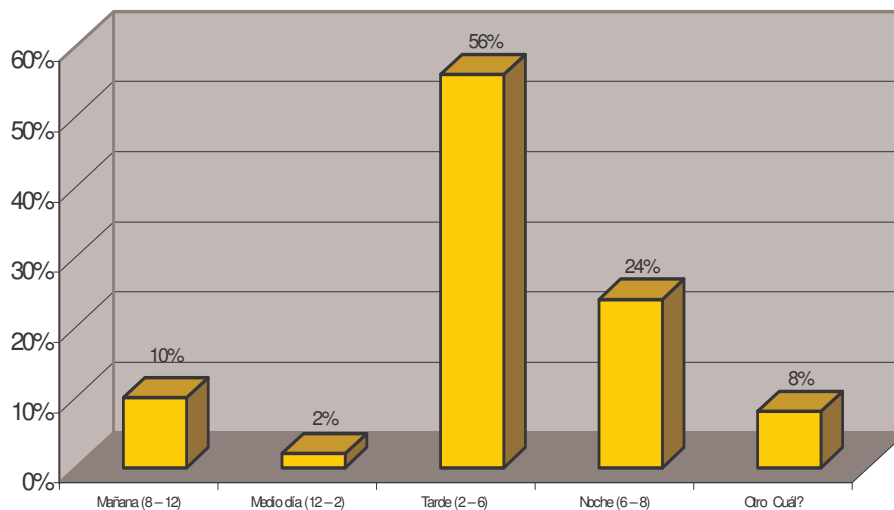


Fuente: Esta investigación

Con el fin de ofrecer a los usuarios sistemas de pago más atractivos para la utilización del servicio, se plantean algunas alternativas, de las cuales la que obtuvo mejor aceptación (45%) entre los encuestados fue el sistema de pago por; cuota inicial y saldo en cuotas fijas, un 31% con cuotas fijas por cita sin saldo inicial; un 18% preferiría pagar el 50% al iniciar el tratamiento y el 50% al finalizarlo y sólo un 5% pagar de contado pero con descuento; estas respuestas reflejan la importancia que han adquirido los sistemas de crédito para la población, puesto que los tratamientos odontológicos por lo general son costosos y en ocasiones no se cuenta con el efectivo disponible, además se puede presentar estas facilidades de pago en el sector odontológico, al igual que se hace en otros servicios, implementando estos sistemas de crédito se puede atraer nuevos usuarios.

## 7. ¿En que horario le gustaría ser atendido?

Grafico 9. Horario de atención preferido



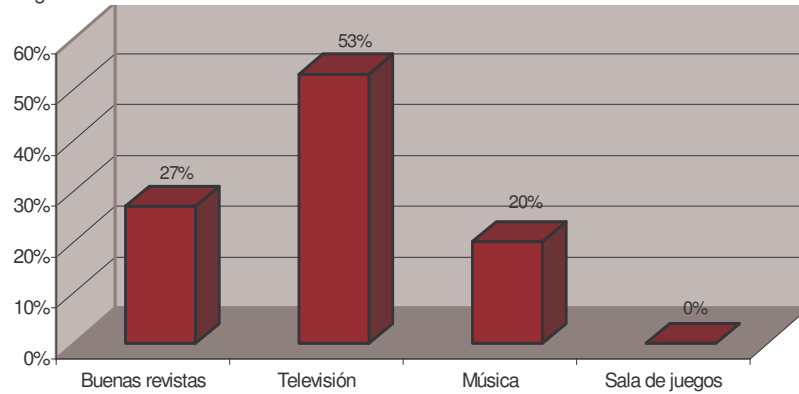
Fuente: Esta investigación

Es importante tener conocimiento del tiempo disponible que tienen los clientes para acudir a sus citas médicas, razón por la cual se indagó sobre este aspecto y se observa que el porcentaje más representativo (56%) está en el horario de 2 a 6 p.m., posiblemente porque quienes acuden a este horario son jóvenes entre los 14 y 23 años, amas de casa y niños; sin embargo un buen porcentaje (24%) prefiere el horario de 6 a 8 p.m.; un 10% de 8:00 a.m. a 12:00 m.; un 8% los sábados en la tarde y tan solo un 2% prefieren el horario de 12:00 a 2:00 p.m.; horarios que se podrían brindar en el Centro, y de esta manera ampliar la cobertura de sus servicios.

8. ¿Que le gustaría encontrar en EL CENTRO mientras espera su turno?

Grafico 10. Productos adicionales al servicio

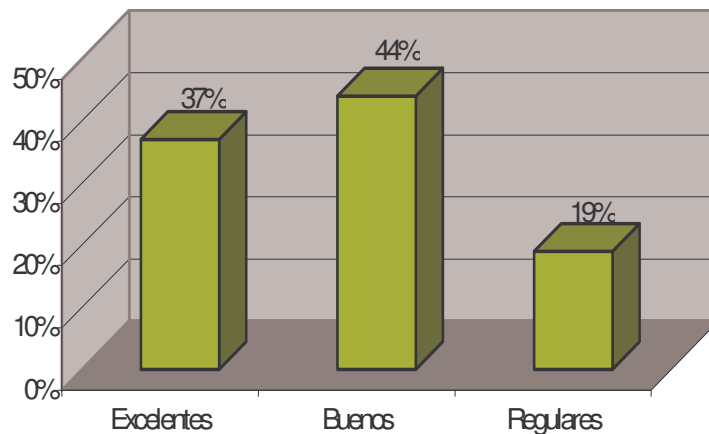
Fuente: Esta investigación



Conocer la opinión de los clientes sobre la clase de ambiente en la que se sentirían más cómodos para esperar su turno es interesante, para adoptarlo y alcanzar así un componente del plan estratégico de mercado, cual es el servicio al cliente. Al respecto se encontró que para disipar el tiempo de espera un 53% opta por la televisión, un 27% para buenas revistas y un 20% por la música, sugerencias que deben tenerse en cuenta para hacer más placentera la espera.

9. ¿Como le parece los servicios y atención del personal del Centro?

Grafico 11. Expectativas del cliente con respecto ala servicio



Fuente: Esta investigación

Conocer el concepto que los clientes tienen tanto del servicio como de la atención del personal es indispensable para la elaboración de planes y programas porque

permite identificar las debilidades para encontrar las estrategias que satisfagan completamente las expectativas de los clientes, en el centro esta variable obtuvo el siguiente comportamiento: 44% de los usuarios manifiestan que el servicio y la atención han sido buenas; 37% expresan que excelentes y solo un 19% los consideran regulares.

## 9. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

### 9.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales, son en realidad los factores claves de éxito para el Centro de Cirugía e Implantología Oral.

Los proyectos que han de integrar el plan son:

#### 9.1.1 Estrategia A.

**Adoptar el plan de direccionamiento estratégico.** Que permita alcanzar un manejo global e integral en el Centro de Cirugía e Implantología Oral como un todo, donde la planeación y acción girará alrededor de la misión, visión y expectativas de los usuarios, donde se trabajará a través del trabajo en equipo generado de la participación y compromiso.

- **COMO:** Formular la misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos, teniendo en cuenta el trabajo que realizan, hasta donde quieren llegar, que metas quieren alcanzar, que herramientas y medios van a utilizar.
- **RESULTADOS:** Se espera darle una orientación en la realización de sus actividades que conlleven al mejoramiento administrativo.

Evitar duplicidad de funciones y que exista niveles de autoridad definidos, que ayuden a establecer la estructura organizacional.

- **RESPONSABLE:** Los responsables para adoptar el plan de direccionamiento estratégico son todos los funcionarios del Centro.
- **TIEMPO:** Se estima dos meses para cumplir esta estrategia.
- **CONTROL:** Lo realiza la representante legal por medio del cumplimiento de los objetivos y la realización eficiente y eficaz de las actividades.

### 9.1.2 Estrategia B.

**Compra de sistema contable.** De manera que permita a la dirección tener un conocimiento real y efectivo del comportamiento financiero del El CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL debe efectuar los planes y proyecciones requeridos para asegurar la supervivencia de la empresa en el área de Salud oral en la cual se desenvuelve.

- **COMO:** Se destinará una suma de dinero determinada por la representante legal, que saldrá de los ingresos del consultorio.

Se acudirá al establecimiento Sistemas Siglo XXI ubicado en la Avenida Chile, para adquirir un paquete contable llamado Financi, que incluye instalación, mantenimiento, capacitación y sistema de inventarios.

Contratar los servicios de un contador público mediante un contrato por prestación de servicios, que asista dos veces en el mes.

- **RESULTADOS:** El programa arroja la información de cartera, proveedores, ingresos, egresos e inventarios, que le permite a la empresa una adecuada organización contable y financiera.

El contador verifica la información que arroja el programa y da su respectivo análisis y sugerencias.

- **RESPONSABLE:** La responsable de la compra será la representante legal, quien llegara a un acuerdo de pago con el establecimiento Sistemas Siglo XXI para la adquisición del programa y a su vez se encargara de seleccionar un contador que cumpla con las expectativas y necesidades del Centro.
- **TIEMPO:** Un mes
- **RECURSOS:** El costo del programa es de \$ 550.000, el costo de honorarios por ocho horas al mes es de \$ 80.000.
- **CONTROL:** Lo realizara la representante legal, quien deberá capacitarse para el manejo del programa y a su vez enseñarlo a las funcionarios para su respectivo uso.

El contador público deberá presentar un informe a la representante legal sobre la situación contable y financiera de la empresa.

### 9.1.3 Estrategia C.

**Mejorar la prestación del servicio:** Con el fin de ofrecer nuevos tratamientos que tienen alta demanda en la población.

- **COMO:** Realizando alianzas con profesionales especializados en ortodoncia, presentando una propuesta de trabajo por porcentaje que sería 70% para el especialista, que aporta el material e instrumental necesario para dicho tratamiento; quien acudirá un día al mes para la respectiva atención de los pacientes, y el 30% para el Centro de Cirugía e Implantología Oral quien presta la unidad odontológica y servicios básicos como luz y agua.

Asociarse con una clínica que preste el servicio de blanqueamiento láser para remitir a los pacientes que necesiten adquirir este servicio, manejando un porcentaje por dicha remisión.

- **RESULTADO:** Ampliar los servicios, aumentar el número de usuarios, incrementar los ingresos y de esta manera mejorar su competitividad.
- **RESPONSABLE:** El representante legal se encargara de buscar los contactos que faciliten las alianzas.
- **TIEMPO:** dos meses
- **CONTROL:** Se encargara la representante legal de la asistencia del ortodoncista al consultorio y los recursos que reciba por las remisiones.

### 9.1.4 Estrategia D.

**Ampliar la cobertura de usuarios:** Promocionando los servicios y las facilidades de pago con la realización de convenios.

- **COMO:** Se realiza una lista de colegios, fundaciones, cooperativas y empresas que estarían interesadas en realizar convenios con el centro.

Realizar visitas directas a las anteriores instituciones presentando el portafolio de servicios, los planes de crédito o descuentos que se otorgan por aceptar el convenio.

Para el diseño e impresión del portafolio de servicios se acudirá a la tipografía Liberty ubicada en la calle 20 # 22- 46 en San Juan de Pasto.

- **RESULTADO:** Captar la atención de las instituciones con el fin de incrementar el numero de usuarios y a la vez las entradas de dinero, logrando el reconocimiento por los servicios que presta.
- **RESPONSABLES:** El representante legal y la secretaria se encargara de realizar las visitas y de llegar a algún acuerdo con las instituciones.
- **TIEMPO:** Tiempo indefinido por las diversas situaciones de las instituciones y de la empresa.
- **RECURSOS:** Diseño e impresión de 150 portafolios de servicios por un valor de \$ 200.000
- **CONTROL:** Lo realiza El representante legal determinando si el convenio es favorable para los intereses del Centro, y destinando el presupuesto para la elaboración de portafolios.

#### **9.1.5 Estrategia E.**

**Desarrollar un plan de mercadeo para darse a conocer:** Para dar a conocer El Centro de Cirugía e Implantología Oral y alcanzar una buena imagen corporativa, se realizara una campaña publicitaria.

- **COMO:** Se destinara una suma de dinero determinada por la representante legal, que saldrá de los ingresos del consultorio.

El diseño del mensaje publicitario debe ser creativo e impactante, concreto y desarrollarse dentro del marco legal, destacando los servicios y la calidad con que se los presta, los medios utilizados serán:

Radio: se acudirá a la emisora radio viva ubicada en la kr 15 # 14 – 24 avenida Champagnat donde se realizara seis cuñas durante la transmisión diaria.

Televisión regional: se contratara los servicios de Cable Unión de Occidente S.A. Ubicado en la carrera 25 # 15-12 quien durante su programación general trasmitirá el comercial ocho veces al día.

Volantes y tarjetas de presentación: Para el diseño e impresión de volantes y tarjetas se acudirá a la tipografía Liberty ubicada en la calle 20 # 22- 46 en San Juan de Pasto.

- **RESULTADO:** Lograr una imagen reconocida y posicionamiento en el mercado.



- **RESPONSABLE:** El representante legal debe liderar y aprobar todas las actividades de publicidad.
- **TIEMPO:** un año
- **RECURSOS:** La cuña radial con una duración de 30 segundos tiene un valor de \$300.000 al mes, el comercial con una duración de 25 segundos tiene un costo de \$400.000 al mes, el diseño e impresión de 500 volantes tiene un valor de \$95.000, las 500 tarjetas de presentación cuestan \$50.000.
- **CONTROL:** La representante legal se encargará del pago a los medios publicitarios y vigilar el cumplimiento de lo pactado en los contratos con los medios sobre los mensajes transmitidos.

## 10 CONCLUSIONES

- ✓ Las empresas, organizaciones, que están inmersas dentro del sector de la salud, requieren de herramientas y estrategias administrativas, productivas y de comercialización con las cuales busquen pretender llegar a los clientes, con las que consigan el liderazgo dentro del mercado, esto se hace a través del desarrollo y crecimiento institucional.
- ✓ Ganar reconocimiento en el mercado es una labor supremamente ardua y laboriosa, sin embargo la empresa ha estado al tanto de ello y a pesar de los múltiples inconvenientes que se presentan por ser una empresa relativamente joven en el sector, ha logrado ganar reconocimiento en la comunidad, y por eso han visto la posibilidad de aumentar la base en el numero de usuarios, incrementar sus ingresos, con el único fin de que la empresa sea mas competitiva.
- ✓ El plan estratégico de mercado contribuye a las empresas a obtener, analizar, seleccionar, sistematizar e interpretar información interna y externa, con el fin de evaluar la situación, así como su nivel de competitividad con el fin de anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- ✓ El centro de cirugía e implantología oral, es una empresa que quiere sobresalir en el sector odontológico especializado, y por lo tanto a decidido adoptar un plan estratégico de mercadeo, que le permita conocer cuales son las posibilidades y ventajas que brinda el entorno para ampliar y desarrollar su actividad económica y social.
- ✓ Cada organización es totalmente distinta, tiene ventajas frente a la competencia, pero también, posee debilidades que la pueden hacer perder competitividad en el mercado.
- ✓ El establecer y desarrollar un plan de mercadeo permite que las empresas conozcan su verdadero potencial frente a la competencia y su verdadera eficiencia y eficacia a la hora de prestar un servicio o de desarrollar un producto.

## 11 . RECOMENDACIONES

Para la adopción del Plan Estratégico de Mercadeo en el Centro de Cirugía e Implantología Oral se recomienda:

- ✓ Dar a conocer formalmente la filosofía corporativa con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.
- ✓ Las acciones del plan de acción se deben ejecutar en forma inmediata y son programadas para corto tiempo.
- ✓ Realizar convenios o alianzas estratégicas para asegurar la consecución de un mayor número de clientes.
- ✓ Para la realización del plan de mercadeo se recomienda acceder a un crédito bancario a largo plazo ya que el Centro cuenta con gran capacidad de endeudamiento.
- ✓ Desarrollar el plan de mercadeo con el objetivo de proporcionar un mayor posicionamiento, aprovechando los principales medios de comunicación existentes en la región, a través de mensajes televisivos en canal regional, radiales y escritos.

## BIBLIOGRAFÍA

COWELL, D. Mercado de Servicios. Legis, 1991.

DECRETO 2174 del 28 de noviembre de 1996. Art3.

Gerencia de Mercados, estrategias y Programas. Mc Graw Hill.

GUILTINAN, PAUL, MADDEN. Gerencia de Mercadeo, Estrategias y Programas. Mc Graw Hill, 1999.

KINNER Thomas, TAYLOR James, KRESGE Sebastian. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, 1996.

KOTLER, P. Principios de Marketing. Prentice Hall.

LAMBIN, Jean Jacques. Mercadeo estratégico. Mc Graw Hill, 2000.

LEY 100 de 1993. Art. 183.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 189 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá. Tercer Mundo. 1988. 189 p.

Plan de Desarrollo de Nariño. 2001-2003.

Régimen de Seguridad Social en Colombia. Pág.555.

SERGUICI, Martín Alejandro. Planeación Estratégica. 1995.

STANTOS, W.J. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. (Lo que todo director debe saber). Editorial Gecsa, 1998.

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Santafé de Bogotá: Norma, 1994. 350 p.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM. 1994. 260 p.

## ANEXO A

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DEL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL

OBJETIVO: Recolectar, sistematizar, analizar e interpretar información para conocer cual es la posición y el grado de satisfacción o insatisfacción del usuario con respecto a los servicios odontológicos

FECHA: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_

---

1. QUE CLINICAS O CONSULTORIOS ODONTOLOGICOS CONOCE USTED?

- a. Odontopasto \_\_\_\_\_
- b. Sonría \_\_\_\_\_
- c. Sonrisas sanas \_\_\_\_\_
- d. Odontoplus \_\_\_\_\_
- e. Promedicas \_\_\_\_\_
- f. Otro cual? \_\_\_\_\_

2. CUALES SON LOS ASPECTOS QUE USTED CONSIDERA MAS IMPORTANTES PARA VISITAR UNA CLINICA ODONTOLOGICA?

- a. Calidad \_\_\_\_\_
- b. Costos de los tratamientos \_\_\_\_\_
- c. Facilidad de pago \_\_\_\_\_
- d. Buen servicio \_\_\_\_\_
- e. Responsabilidad \_\_\_\_\_
- f. Otro Cual? \_\_\_\_\_

3. QUE TIPO DE SERVICIOS ODONTOLOGICOS HA UTILIZADO EN EL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL

- a. Odontología general \_\_\_\_\_
- b. Tratamiento de conductos \_\_\_\_\_
- c. Cirugía ora \_\_\_\_\_
- d. Extracción \_\_\_\_\_
- e. Otro cual? \_\_\_\_\_

4. HACE CUANTO TIEMPO UTILIZA LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL

- a. Menos de 1 año \_\_\_\_\_
- b. De 1 a 2 años \_\_\_\_\_
- c. De 3 a 5 años \_\_\_\_\_
- d. 6 años en adelante \_\_\_\_\_

5. PORQUE MEDIO CONOCE USTED LA EXISTENCIA DEL CONSULTORIO ODONTOLOGICO?

- a. Referencias \_\_\_\_\_
- b. Aviso publicitario \_\_\_\_\_
- c. Otro, cual? \_\_\_\_\_

6. QUE SISTEMA DE CREDITO LE GUSTARIA PARA SUS TRATAMIENTOS?

- a. Cuota inicial y Cuotas fijas por cita \_\_\_\_\_
- b. Sin Cuota inicial y cuotas fijas por cita \_\_\_\_\_
- c. Pago de contado con descuento \_\_\_\_\_
- d. Pago del 50% al inicio y 50% al final \_\_\_\_\_
- e. Otra cual? \_\_\_\_\_

7. EN QUE HORARIO LE GUSTARIA SER ATENDIDO?

- a. Mañana (8-12) \_\_\_\_\_
- b. Medio día (12-2) \_\_\_\_\_
- c. Tarde (2-6) \_\_\_\_\_
- d. Noche (6-8 ) \_\_\_\_\_
- e. Sábados en la tarde(2-6) \_\_\_\_\_

8. QUE LE GUSTARIA ENCONTRAR EN EL CENTRO MIENTRAS ESPERA SU TURNO

- a. Buenas revistas \_\_\_\_\_
- b. Televisión \_\_\_\_\_
- c. Música \_\_\_\_\_
- d. Sala de juegos \_\_\_\_\_
- e. Otro cual? \_\_\_\_\_

9. COMO LE PARECE LOS SERVICIOS Y LA ATENCIÓN DEL PERSONAL DEL CENTRO DE CIRUGIA E IMPLANTOLOGIA ORAL

- a. Excelentes \_\_\_\_\_
- b. Buenos \_\_\_\_\_
- c. Regulares \_\_\_\_\_
- Porque? \_\_\_\_\_